

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ВІДКРИТИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
КЗВО «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ  
ПРОЕКТНЕ БЮРО «КУЛЬТУРКОНТАКТ» АВСТРІЯ

## Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні

Посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»





НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ВІДКРИТИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
КЗВО «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ  
ПРОЕКТНЕ БЮРО «КУЛЬТУРКОНТАКТ» АВСТРІЯ

## Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні

Посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»

Схвалено Вченою радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (протокол № 7 від 19 вересня 2018 р.)

**Рецензенти:**

Берека В.Є., доктор педагогічних наук, професор, ректор Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти;  
Овсієнко Я.М., кандидат педагогічних наук, директор КЗ «Малобілозерська спеціалізована естетична школа-інтернат II-III ступенів «Дивосвіт» Запорізької обласної ради

**Авторський колектив:**

Отич О.М., доктор педагогічних наук, професор, проректор з науково-методичної роботи та міжнародних зв'язків ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Задорожна Л.К., доктор філософії, в.о. ректора КЗВО «Одеська академія неперервної освіти» Одеської обласної ради;  
Рябова З.В., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Оліфіра Л.М., кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора ЦІППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Тимошко Г.М., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Сидоренко В.В., доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри філософії і освіти дорослих ЦІППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Левчишена О.М., кандидат історичних наук, завідувач кафедри суспільно-гуманітарної освіти КЗВО «Одеська академія неперервної освіти» Одеської обласної ради;  
Махия Т.А., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Дубініна О.В., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Любченко Н.В., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування та менеджменту освіти ЦІППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Кравчинська Т.С., кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри філософії і освіти дорослих ЦІППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»;  
Нежинська О.О., кандидат психологічних наук, доцент ЦІППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» доцент кафедри психології управління;  
Тимошко Г.М., професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», доктор педагогічних наук, професор;  
Букорос Т.О., професор кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат політичних наук, доцент;  
Штангей С.В., доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», кандидат педагогічних наук;  
Здрагат С.Г., кандидат соціологічних наук, старший викладач кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»;  
Айрікян А.С., методист науково-методичної лабораторії розвитку освіти кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»;  
Гриньова М.В., методист науково-методичної лабораторії соціального партнерства та міжнародної діяльності кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради».

## З М І С Т

Вступ	5
Про лідерство у час змін	9
1. Керівництво та ролі	17
2. Керівництво командою та теорії лідерства	26
3. Лідерство змін та організаційна культура	40
4. Системне розуміння лідерства та комунікація	48
5. Розвиток відповідальності	63
Глосарій	74

Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»/О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О.М. Отич, Л.К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. – К., 2018. – 74 с.

У посібнику вміщено теоретичні, інформаційно-аналітичні та навчально-методичні матеріали, розроблені учасниками українсько-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл в Україні» (2016–2018) з метою допомоги керівникам закладів загальної середньої освіти у розвитку компетентностей, затребуваних в умовах реформування школи. Проблемні запитання, інформація для роздумів, практичні завдання, вправи, методичні рекомендації та інші матеріали посібника можуть бути використані педагогічними і науково-педагогічними працівниками закладів післядипломної освіти при підвищенні кваліфікації керівників шкіл і при організації їх неформальної та інформальної освіти, а також викладачами закладів вищої освіти при проведенні інтерактивних занять і тренінгів з магістрами спеціальностей «Управління навчальним закладом», «Управління проектами» та ін.

Для керівників і працівників закладів загальної середньої, вищої та післядипломної освіти, освітніх установ та організацій, слухачів курсів підвищення кваліфікації, студентів закладів вищої освіти, державних службовців, наукових працівників, усіх, хто зацікавлений у приведенні компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти України у відповідність до вимог нової української школи.

Фотографії та ілюстрації:

Всі фотографії були зроблені в рамках проектів ККА, © ККА.

Фотографії з прикладів реалізації були надані учасниками проекту.

Обкладинка – [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com), стор. 18–19 – freepik для [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

- © Український відкритий університет післядипломної освіти»
- © ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
- © КЗВО «Одеська академія неперервної освіти» Одеської обласної ради
- © Проектне Бюро «КультурКонтакт» Австрія

Прагнення України інтегруватися в єдиний європейський освітній простір актуалізувало необхідність модернізації вітчизняної освіти й приведення її у відповідність до європейських освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей. Цьому сприяє реалізація в Україні широкомасштабної освітньої реформи й упровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа».

Покладання в основу цієї Концепції компетентного підходу зумовило нові вимоги до особистості й діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти і, особливо, до керівників цих закладів, яким в умовах реформування системи вітчизняної освіти надаються нові повноваження (компетенції) й водночас вимагається володіння відповідними їм компетентностями.

З метою виявлення взаємозв'язку й взаємозалежності нових вимог, компетенцій і компетентностей директорів закладів загальної середньої освіти українськими та австрійськими педагогами було розроблено й реалізовано відповідно до угоди про співпрацю спільний проект «Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні» (2016–2018) (далі — Проект).

Від австрійської сторони учасниками Проекту стали працівники Проектного Бюро «КультурКонтакт Австрія» за дорученням Міністерства з питань освіти

та жінок Австрії (нині Міністерства з питань освіти, науки та дослідження): представники Проектного Бюро «KulturKontaktAustria» (М. Мотт, Г. Паінсі), Інституту керівництва освітою та розвитку якості Педагогічного інституту Штірії, м. Грац, (О. де Фонтана). Від української сторони у Проекті узяли участь викладачі вітчизняних закладів освіти — членів Українського відкритого університету післядипломної освіти: Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України (УМО) (ректори — доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України Віктор Олійник; з 2018 р. — доктор філософії, член-кореспондент Академії наук вищої освіти України Микола Кириченко; відповідальна за реалізацію проекту — проректор з науково-методичної роботи та міжнародних зв'язків, доктор педагогічних наук, професор Олена Отич) та Одеського обласного інституту удосконалення учителів (нині КЗВО «Одеська академія неперервної освіти») (директор — кандидат педагогічних наук Володимир Кавалеров; ректор з 2018 р. — кандидат філософських наук Любов Задорожна).

Цей проект став логічним продовженням попереднього українсько-австрійського проекту «Формування компетентностей з проектного менеджменту щодо інновативного розвитку шкіл для керівників шкіл України» (2014–2016). За сприяння й фінансової підтримки Проектного Бюро «КультурКонтакт Австрія» за результатами цього проекту опубліковано навчальний посібник «Проектний менеджмент

для інноваційного розвитку освітніх організацій України», який був безкоштовно розповсюджений серед керівників освітніх закладів та наданий для упровадження в усі заклади післядипломної педагогічної освіти нашої держави.

Новий проект охоплював п'ять модулів: «Керівництво та роль», «Керівництво командою та теорії лідерства», «Лідерство змін та організаційна культура», «Системне розуміння лідерства та комунікація», «Розвиток відповідальності».

Кожен з модулів підпорядковувався меті теоретичного й практичного опрацювання однієї з груп ключових компетентностей керівника нової української школи, які відповідають соціальному запиту суспільства в умовах упровадження Концепції «Нова українська школа», зростання шкільної автономії та громадського самоуправління. У ході організаційної зустрічі учасниками Проекту на основі аналізу нових викликів до керівників шкіл України було обрано для роботи як найважливіші такі компетентності: самоменеджменту, самовдосконалення, уміння вчитися; лідерську, комунікативну, організаційну, емоційну, конфліктологічну, рольову, функціональну та інші компетентності.

Оволодіння цими компетентностями відбувалося під час тренінгів, на яких учасники проекту:

- набули нових знань щодо ролі та моделей лідерства, гендерних особливостей управлінської діяльності, значення особистості керівника у підтримці співробітників на різних стадіях розвитку організації («learning organization») тощо;
- ознайомилися з важливими теоретичними положеннями теорії систем Крістіана Шмідт-Вальдмана та ін.;
- проаналізували процес і структуру комунікації з системної точки зору, використовуючи схематичні зображення, креативні дидактичні малюнки та іншу наочність;
- обговорили проблеми реалізації ролі керівника у складних ситуаціях;
- оволоділи методиками ненасильницької комунікації (модель Розенберга), «Драматичний трикутник Карпмана», колегіального коучингу з використанням системних питань та ін.;
- здійснили порівняльний аналіз типів керівництва та стратегій поведінки керівника в конфліктних ситуаціях;
- усвідомили значення фідбеку як інструменту керівництва й отримання зворотного зв'язку тощо.

Практичне оволодіння компетентностями, необхідними сучасним директорам шкіл, відбувалося у ході презентацій, міні-лабораторій, світового кафе, аналізу власного досвіду, роботи з емоціями, виконання вправ на створення груп рівних за якістю професійних співтовариств, на розвиток комунікативної компетентності, організаційної культури та системного розуміння управління організацією («Автобусна зупинка», «Таксі», «Кур'єр», «Моделювання комунікації», «Трикутник» тощо); розроблення моделей «управлінських інтервенцій» у різні освітні системи тощо.

Одеською групою учасників Проекту (Л. Задорожна, О. Левчишена, С. Здрагат та ін.) було проведено вправу «ХУ» з метою удосконалення навичок комунікативного лідерства та рефлексивного аналізу керівниками власних моделей ділової комунікації.

У рамках проекту відбулися також спільні заходи за участю українських і австрійських партнерів. Зокрема, 10–11 травня та 14 червня 2016 року на базі ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України відбулися робочі зустрічі з питань дисемінації австрійського досвіду в галузі менеджменту якості освіти та упровадження нових підходів у підготовку й підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти в умовах реформування освітньої галузі в Австрії й Україні. Учасниками зустрічі стали представники Проектного Бюро «KulturKontaktAustria» (М. Мотт, Г. Паїнсі), Інституту керівництва освітою та розвитку якості Педагогічного інституту Штірії, м. Грац, (О. де Фонтана), Університету менеджменту освіти (В. Олійник, М. Кириченко, О. Отич та ін.).

6 грудня 2016 року на базі Одеського обласного інституту удосконалення вчителів відбулася міжнародна конференція «Компетентнісно-орієнтоване навчання як новий виклик для методистів та вчителів математики», учасниками якої стали понад 70 педагогічних працівників з України та Австрії, зокрема Г. Ковер, О. Отич, Л. Задорожна та ін. Під час конференції працювали секції з проблем: «Підготовка вчителя математики до реалізації компетентнісно-орієнтованого підходу засобами кооперативного навчання» (модератори С. Здрагат та Й. Ротбек), «Кооперативне навчання та «модель річки» на уроках математики в початковій школі» (модератори О. Левчишена, Х. Шахингер, С. Фрайншлаг), «Кооперативне навчання на уроках математики в середній школі» (модератори О. Папач, О. Задоріна).



25 червня 2018 року в Одесі відбувся семінар «Розвиток компетентностей директора Нової української школи» за участю О. де Фонтани та М. Сбурні. У семінарі взяли участь 25 директорів шкіл з різних регіонів України. Експертами від України стали 8 учасників Проекту, зокрема від ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» — О. Отич, Л. Оліфіра, З. Рябова, Т. Махія; від Одеського обласного інституту удосконалення вчителів — Л. Задорожна, О. Левчишена, С. Здрагат, Т. Юрченко, О. Воронова.

У ході семінару директори шкіл ознайомилися зі змінами організаційної культури, ментальними моделями, роллю та функціями керівника в нових умовах, проаналізували сучасні вимоги до керівників, а також до змісту та організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти. На основі використання інтерактивних форм і методів роботи учасники семінару набули практичних навичок системної комунікації, вирішення конфліктів і саморефлексії. Директори шкіл та експерти відзначили надзвичайну актуальність проблем, обговорюваних під час семінару, необхідність нового осмислення ролі керівника, доцільність зміни його особистості й запровадження організаційних змін у сучасній школі. За відгуками учасників семінару, найбільш ефективними для формування та розвитку затребуваних часом компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти стали креативні практики і робота в малих групах.

Під час проведення навчальних модулів, робочих зустрічей, конференції й семінару українські і австрійські фахівці обмінювалися досвідом освітньої та управлінської діяльності й спільно працювали над пошуком оптимальних шляхів реалізації учасниками Проекту нових компетентностей директорів шкіл у практиці управління цими закладами освіти, а також використання набутого ними досвіду при оновленні змісту чинних освітньо-професійних програм підготовки та підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти і приведення їх у відповідність до вимог нової української школи.

Опрацьовані учасниками Проекту навчальні модулі інтегровано до структури змісту курсів підвищення кваліфікації фахівців освітньої галузі в ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, а також до змісту освітніх програм КЗВО «Одеська академія неперервної освіти».

Для впровадження їх у практику управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» підготовлено тренерів, які працюватимуть з директорами цих шкіл у різних регіонах України.

З огляду на те, що така робота вимагає належного науково-методичного забезпечення, на допомогу тренерам і директорам в оволодінні новими компетентностями учасники Проекту підготували цей посібник.

Його структура складається з п'яти розділів, відповідних за змістом модулям Проекту. Для написання цих розділів автори розподілилися на п'ять робочих груп, які досліджували певну компетентність.

Кожному з розділів передують епіграф, що відображає його ключову ідею, та анотація. Зміст розділів містить стислий виклад теоретичного матеріалу, в якому зроблено виноска на поля найбільш важливих теоретичних положень («Важливо»), цікавих фактів («Цікаво»), експрес-тестів («Експрес-тест») та висловлювань учасників Проекту (директорів шкіл, експертів, викладачів), в яких відображено їхні рефлексії й надано зворотний зв'язок стосовно перебігу та результатів спільної роботи з оволодіння новими компетентностями («Фідбек (із анкет та інтерв'ю учасників семінарів, тренінгів)»). Теоретичні викладки підкріплені ілюстраціями, схемами, рисунками, таблицями, що унаочнюють і конкретизують зміст матеріалу.

Після викладу основних теоретичних положень подано проблемні питання, що виникли в авторів посібника у ході реалізації Проекту і над розв'язанням яких вони закликають замислитися й читачів.

З метою мотивування їх на практичну роботу щодо формування в директорів українських шкіл нових компетентностей та самостійного їх розвитку автори посібника вмістили до змісту розділів приклади успішної практики такої діяльності:

- упровадження змісту опанованих модулів до навчальних курсів у системі підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти;
- використання директорами шкіл набутих компетентностей у власній управлінській діяльності;
- організації директорами роботи з формування нових компетентностей у педагогічних працівників очолюваного ним закладу освіти тощо.

Представлення практичного досвіду супроводжено фотографіями найбільш суттєвих подій і заходів Проекту, а також найбільш цінних здобутків авторів посібника: електронної платформи віртуальної кафедри андрагогіки як альтернативної моделі неперервного професійного розвитку керівника (робоча група В. Сидоренко), програми спецкурсу Н. Любченко «Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті» (робоча група Л. Оліфіри) та ін.

Найважливішими висновками, якими автори посібника хотіли б поділитися із читачами, стали:

- Нова українська школа висуває нові вимоги до директора, у зв'язку з чим змінюються його роль, функції, компетенції й компетентності;
- однією з найбільш затребуваних компетентностей директора Нової української школи є лідерська, яка наскрізно пронизує собою усі інші його компетентності;
- для впровадження в Україні нової моделі шкільної освіти немає готових рецептів, важливим є різний досвід і обмін ним між директорами шкіл;
- зміни в освіті вимагають часу і регулярних обговорень;
- освітні зміни мають сприяти утвердженню партнерської моделі управління шкільною освітою у співдружності керівників школи + вчителів + учнів + батьків + соціальних партнерів.

Автори посібника, пропонуючи його директорам нової української школи, педагогічним і науково-педагогічним працівникам закладів післядипломної, вищої та загальної середньої освіти, широкому освітянському загалу, сподіваються, що він повною мірою відобразить і донесе до читачів творчу атмосферу Проекту, що наповнювала собою робочі зустрічі, тренінги, семінари, конференцію, дружнє спілкування, і яку можна втілити у меседжі «Цікаво, корисно, професійно важливо!»

Приносимо щирі вдячність за керівництво Проектом, проведення тренінгів і консультацій, а також за надання організаційної, інформаційної та фінансової допомоги у виданні друком цього посібника керівникам і працівникам Проектного Бюро «KulturKontakt Austria» (Г. Коверу, М. Мотт, Г. Паїнсі), керівникам, викладачам та експертам Інституту керівництва освітою та розвитку якості Педагогічного інституту Штірії, м. Грац, зокрема, О. де Фонтані, яка була добрим наставником, помічником і другом для всіх учасників Проекту.

Сподіваємося, що посібник стане у пригоді читачам при розв'язанні багатьох професійних завдань і допоможе їм гідно відповісти на нові освітні виклики.

# ON LEADERSHIP IN THE TIMES OF CHANGE

*Olivia de Fontana*

The world is changing and so is the education system. Aspiring visions of a new school need leaders who embrace their impossible task with a professional view on their role, the ability to cope with ambiguity and insecurity, and nonetheless a light heart. Many of the traditional role models in school leadership lack the understanding of complex steering concepts, which base on the idea of transformational leadership and do not follow mechanistic rules or over-emphasise the importance of the leader's personality traits. Teaching, training and reflecting modern and transformational leadership concepts and styles will provide the base for sustainable change.

## **A modern sense of leadership**

It is undisputed that school leaders do make a change. Various International studies over an extensive period of time prove that leadership contributes directly and indirectly to the quality of schools (Hallinger & Heck, 1998; Lohmann, 2013; Granvik Saminathen et al., 2018). Effective school leadership is essential in achieving school improvement. Most older and newer data point into the direction of recurring dimensions, namely school goals, organisational structure, participation of and networking with stakeholders, and organisational culture. A primary avenue of influence describes the school leader's part in "shaping the school's direction through vision, mission and goals" (Hallinger & Heck, 1998).

# ПРО ЛІДЕРСТВО У ЧАС ЗМІН

*Олівія де Фонтана*

Світ змінюється, змінюється й система освіти. Амбітне бачення нової школи вимагає лідерів, які б узялися за неймовірне завдання з професійним підходом до своєї ролі, здатністю спокійно справлятися з невизначеністю та невпевненістю. Багатьом традиційним рольовим моделям шкільного лідерства не вистачає розуміння принципів управління, заснованих на ідеї трансформаційного лідерства, а не на механістичних правилах чи зосередженості переважно на особистих якостях лідера. Навчання, підготовка та застосування сучасних концепцій та стилів трансформаційного лідерства може стати основою для стійких змін.

## **Сучасне розуміння лідерства**

Не підлягає сумніву те, що шкільні лідери насправді здатні творити зміни. Дослідження, здійснені у багатьох країнах протягом тривалого періоду часу, доводять, що лідерство прямо чи опосередковано впливає на якість шкільної освіти (Hallinger та Heck, 1998; Lohmann, 2013; Granvik Saminathenta in., 2018). Без ефективного шкільного лідерства неможливо покращити школу. Більшість старіших та новіших даних вказують на ті самі виміри, а саме: цілі школи, організаційну структуру, участь зацікавлених сторін та взаємодію з ними, організаційну культуру. Одне з найвпливовіших джерел описує роль шкільного лідера у «формуванні напряму розвитку школи через стратегії, цілі та завдання» (Hallinger та Heck, 1998).

What is important is that most modern research papers do not work with the personality leadership approach any longer. Older concepts and theories often focus on the traits and personality structure, which make them rather fatalistic: One might draw the conclusion that either one is born a leader or not. Some more recent theories rather investigate the behaviour and try to find out what effective school leaders “do”. But of course it’s not as simple as that; — the truth may be found somewhere shifting between the two, with a strong transformational claim, a clear view on the individuals as well as the organisation and the ability of the leader to navigate the tricky waters of ambiguity.

The idea of autonomy and decentralisation, which is widely promoted throughout Europe and most of its governments, requires schools and their leaders to broaden their views on policymaking and to develop and account for their actions. Responsibility for school effectiveness, networking with various stakeholders, strategic goals, educational quality and human resource development is handed over to school leaders, even more so than in the past. This greater responsibility, paired with the increased complexity of the relevant surroundings, asks for a new definition of leadership and quite possibly for different skills than were previously necessary. Krüger (2009), a scholar from the Netherlands, defines a set of five competencies for school leaders, after discussing the relevant different theories and research results to support “transformational, inspiring, ethical and inquiry-based leadership” (Krüger 2009, p. 120f):

1. Vision orientation.
2. Context awareness.
3. Deployment of strategies that match new forms of leadership.
4. Organisation awareness.
5. Higher-order thinking.

This set of competencies or skills reflects the direction of modern leadership discussion. Especially the category of higher-order thinking reminds of the systemic approach already promoted by Senge (1990). Brauckmann, after analysing data for the Austrian Ministry of Education, argues that a set of skills and abilities is necessary to promote organisational development and allow for a professional handling of databased quality development (2018).

## Leading individuals, team and the organisation

In order to be able to lead change, a school leader needs various skills and abilities, some of which have been mentioned above.

Driving change means accepting a high responsibility and accountability. If every means of development in school quality ultimately serves the EU C21-citizenship competencies and values, what does this mean for the work of a school leader? How can each school become a home for nurturing and challenging each and every one’s talents, continuously transforming and pro-actively adapting to changes afloat? Obviously, there are many extensive and possible answers to these questions, and none of them would fit on two pages. Most involve the interdependent working on and with organisational, educational (pedagogical) and HR development. Indicators used to capture effective school leadership in a recent Swedish study are, for instance, teachers’ perceptions of the management’s interest in pedagogical questions, quality of school leadership, as well as the alignment between management and teachers regarding school goals and policies (Granvik Saminathen et al., 2018, p. 468).

Error learning is a complex and multi-phased process, subject of many studies and papers, and essential for creative solutions in a highly volatile world. Quite a few researchers point out that the process of error learning needs “a climate characterized by a willingness to both report and discuss errors” (Cannon & Edmondson, 2001). Error learning is never easy, but some organisations are more resistant to it than others are. As pedagogic and methodological professionals, teachers and thus school leaders have learned to strive for perfection and to avoid mistakes, which could be considered the greatest enemy of encouragement of the self and others. Wanting to be flawless and to make no mistakes often results in a sharply critical view and furthermore leads to a tendency of avoidance of the unknown. Previously uncharted situations hold larger risks of insecurity, mistakes and failure, all of which are traditionally stigmatised in Professional Bureaucracies such as schools, universities and colleges.

Teachers, professors and thus school leaders are “experts” or “professionals”, who derive their importance from their expertise. They depend on an undisputable and generally acclaimed knowledge to maintain their powerful positions, drawing on the cultural acceptance

Видається важливим те, що сучасні дослідження більше не зосереджені на персональному лідерстві як підході. Старіші концепції та теорії розглядали передусім риси характеру та структуру особистості. Є в них якась приреченість: так можна дійти висновку, що лідером або народжуються, або ні. Сучасні теорії вивчають поведінку та намагаються визначити, що «роблять» успішні шкільні лідери. Звісно, не все так просто: істина, мабуть, десь посередині, з домінуючими ідеями трансформаційного лідерства, чітким баченням ролі особистості, а також організаційної структури та вміння лідера орієнтуватися на непростому шляху невизначеності.

Ідея автономності та децентралізації, яку активно просувають по всій Європі та у більшості її урядів, вимагає, щоб школи та їхні лідери більш широко дивилися на процес формування стратегій розвитку, самі приймали рішення та відповідали за них. Відповідальність за ефективність роботи школи, взаємодію із зацікавленими сторонами, стратегічні цілі, якість освіти, вдосконалення та розвиток шкільних працівників передається шкільним лідерам, значно більшою мірою, ніж раніше. Ця більша відповідальність разом з усе більш непростим оточенням потребує нового визначення лідерства, ба навіть інших навичок, ніж раніше. Крюгер (2009), вчений з Нідерландів, після аналізу відповідних існуючих теорій та результатів дослідження на підтримку «трансформаційного, надихаючого, етичного лідерства, заснованого на пошуку» подає комплекс з п'яти компетентностей для шкільних лідерів (Krüger 2009, с. 120f):

1. Орієнтація на стратегічний розвиток.
2. Усвідомлення контексту.
3. Застосування стратегій, що відповідають новим формам лідерства.
4. Усвідомлення організаційної структури та культури.
5. Мислення вищого порядку.

Комплекс компетентностей чи навичок відображає напрям розвитку ідей про сучасне лідерство. Така категорія, як мислення вищого порядку, особливо нагадує про системний підхід, вже популяризований Сенджом (1990). Аналізуючи дані для Австрійського міністерства освіти, Браукман стверджує, що для сприяння організаційному розвитку та формування професійного підходу до підвищення якості на основі даних необхідний комплекс навичок та вмінь (2018).

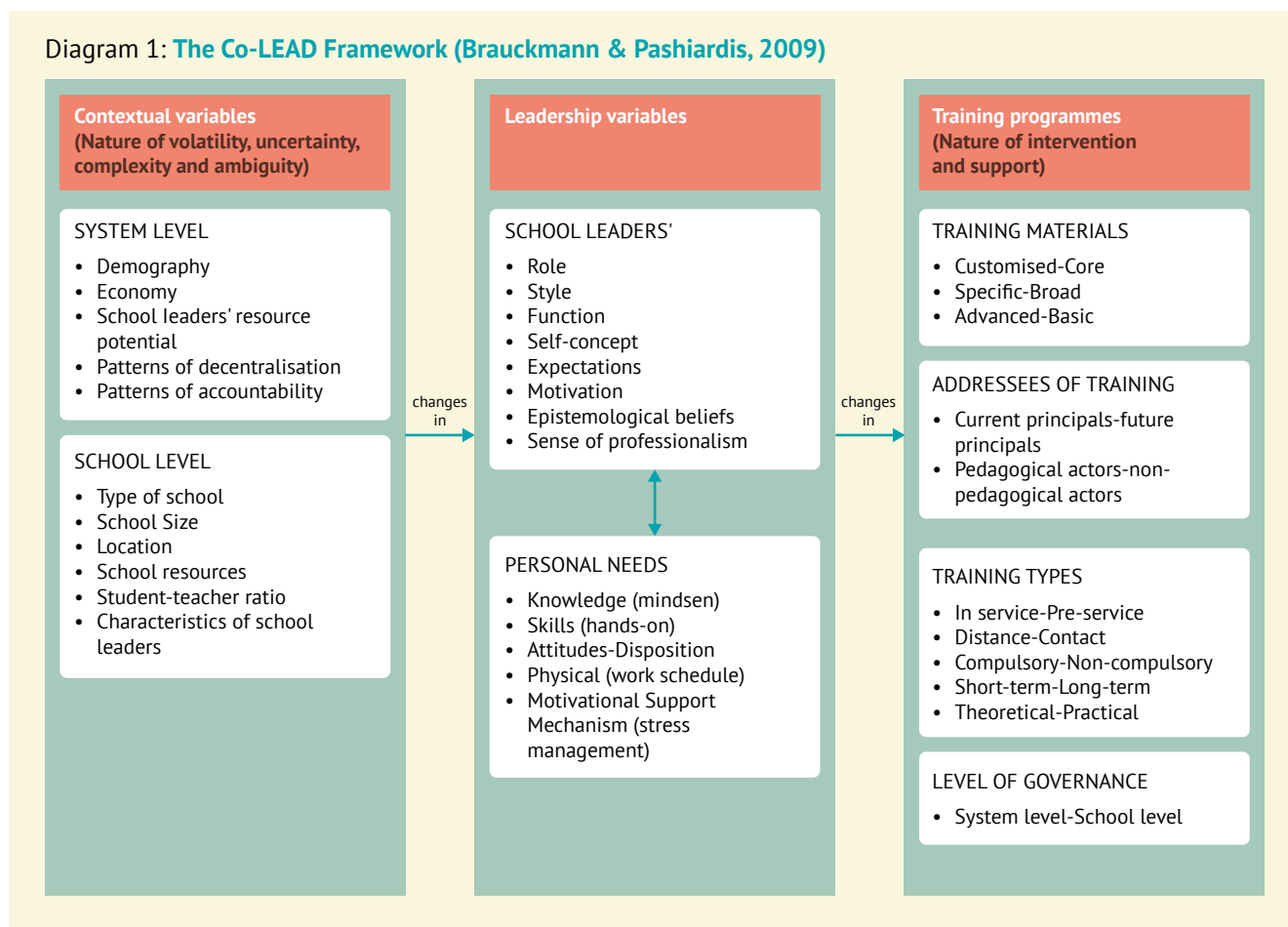
## Особистості-лідери, команди-лідери, організації-лідери

Щоб очолити зміни, шкільному лідеру необхідно мати різноманітні навички та вміння, частина яких вже згадувалася вище.

Впроваджувати зміни значить брати на себе високу відповідальність та бути підзвітним. Якщо кожен за сіб у розвитку якості школи зрештою служить формуванню громадянських компетентностей та цінностей, визначених ЄС у рамках ключових компетентностей XXI століття, як це впливає на роботу шкільного лідера? Як кожна школа може стати осередком, у якому плекають та розвивають таланти кожного, при цьому постійно змінюючись та активно пристосовуючись до змін? Вочевидь, існує багато детальних можливих відповідей на ці питання, й жодну з них неможливо розмістити на двох сторінках. Більшість зосереджена на взаємопов'язаному організаційному, педагогічному розвитку та особистому розвитку працівників. В одному з останніх досліджень, здійснених у Швеції, показниками, що свідчать про ефективність шкільного лідерства, є сприйняття вчителями зацікавленості керівництва в педагогічних питаннях, якість шкільного лідерства, а також узгодженість між керівництвом та вчителями стосовно цілей та стратегій розвитку (Granvik Saminathen та ін., 2018, с. 468).

Навчання на помилках є комплексним, багаторівневим процесом, який постає предметом дослідження у багатьох розвідках, і є важливим для креативних рішень у надзвичайно мінливому світі. Кілька дослідників зауважують, що для процесу навчання на помилках потрібна «атмосфера, що характеризується б готовністю повідомляти про та обговорювати помилки» (Cannon та Edmondson, 2001). Навчання на помилках ніколи не буває легким, але певні організації менш схильні до нього, ніж інші. Професійні педагоги та методисти, вчителі, а отже й шкільні лідери, навчилися прагнути досконалості та уникати помилок, що можна вважати найбільшим ворогом у заохоченні себе та інших. Бажання бути бездоганим і не припускати помилок часто призводить до надто критичного ставлення й понад те — до тенденції уникати невідомого. Попередні непередбачувані ситуації вважають такими, що є надто ризикованими з погляду невпевненості, помилок, провалів, саме таке тавро вони отримують в професійних бюрократіях, як-от: школах, університетах, коледжах.

Diagram 1: **The Co-LEAD Framework (Brauckmann & Pashiardis, 2009)**



of the status quo. Hence, it is understandable that such professionals are rather unwilling to risk secure knowledge, well-known situations and highly complicated routines, as showing mistakes might tarnish their status quo. This commonly leads to long and extensive processes when decisions are not taken in an authoritarian way and the deformation of the organisation down the pathway of organised anarchy. Following a common goal is hard due to the demonstrated acceptance of almost any academically valid position and often the implicit rules of conduct lead to a culture of adjustment and a reluctance towards change (Altrichter & Eder, 2004; Laske et al., 2007; Grossmann et al. 1997; Heimerl, 2012; Petri et al., 2007).

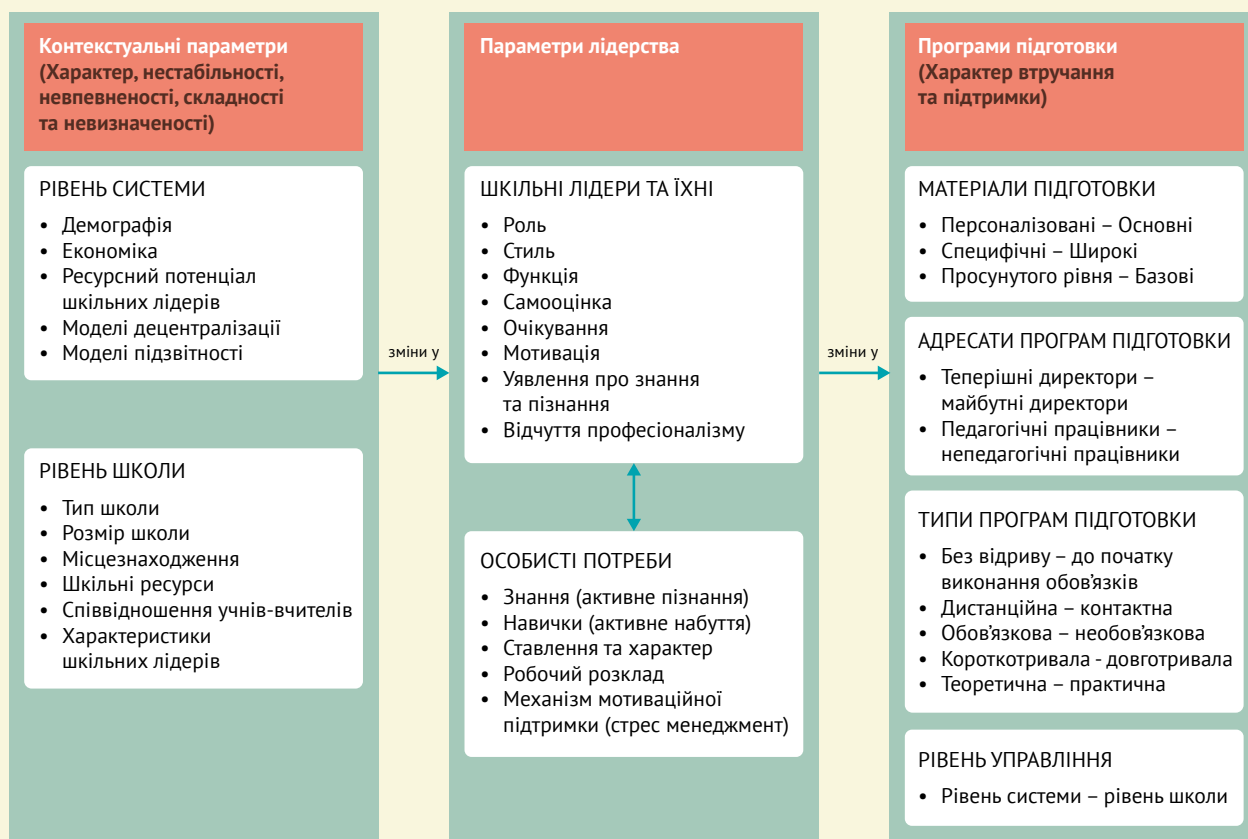
In such a surrounding, it is even more challenging to drive change, as any criticism easily shifts from the object of discussion towards a personal perception. In essence, this easily leads to some sort of self-complacency when tasks seem easy and to desperation and opposition when fear of failure is involved. (Berner et al. 2015) Nonetheless, it is essential for individuals, teams and the organisation to grow, to evolve. Thus, it is of uttermost importance to develop a culture of trust for reluctant individuals and their history of doubts to slowly step backwards from a well-trained resistance towards change.

## Leading oneself – the growth mind-set

One thing is certain. To drive such a change, a transformational change, a school leader must “take a developmental stance” (Kegan & Lahey, 2009, p. 308). This stance, which acknowledges the ability and necessity of individuals, teams and organisations for constant growth, must begin and end with the self. Self-leadership and self-governance are at the very core of leadership today. So, in order to drive change and encourage individuals, teams and the educational organisation to continually develop, the leader needs to cultivate both her/his own development and her/his courage.

On system and school level, variables are contextual, but they all share the nature of high complexity. Leadership variables such as professional/functional values as well as their interdependency with personal needs due to biography, experience and patterns of thought need addressing. At different stages school leaders – and certainly also trainers of school leaders – must be given time and space to reflect upon their roles, functions, their expectations, skills and abilities, as well as their resilience and their ability to cope with ambiguity and uncertainty.

Схема 1: **Фрейм проекту Co-LEAD – Оцінювання та розвиток лідерства (Браукман та Пашіадіс, 2009)**



Вчителі, професори та шкільні лідери є «експертами» або «професіоналами», чия важливість тримається на спеціальних знаннях. Ці ніким не заперечувані та усіма визнані знання допомагають їм підтримувати свою позицію влади, спираючись на прийняття соціумом такого статусу кво. Отже, стає зрозуміло, що такі професіонали не бажають ризикувати, маючи безпечні знання, добре відомі ситуації та занадто ускладнені звичні процедури, оскільки від помилок може потьмяніти їх статус кво. Це зазвичай призводить до тривалого процесу прийняття рішення, якщо він відбувається неавторитарним шляхом, та деформації організаційної структури до організованої анархії. Праця на досягнення спільної мети є важким завданням, оскільки демонструється прийняття майже будь-якої думки, прийнятної з академічної точки зору, неписані правила поведінки призводять до культури пристосування та небажання змін (Altrichter та Eder, 2004; Laske та ін., 2007; Grossmann та ін. 1997; Heimerl, 2012; Petri та ін., 2007).

У такому оточенні нелегко керувати змінами, оскільки критика швидко переходить з об'єкту обговорення на особисте сприйняття. По суті, це породжує самовдоволення, коли завдання легке, та відчай і спротив, коли з'являється страх невдачі

(Bernier та ін. 2015). Однак особистостям, командам та організаціям необхідно рости і розвиватися. Тому вкрай необхідно розвивати культуру довіри для осіб, які сумніваються, і поступово відходити від звичного спротиву до змін.

## Бути лідером для себе — налаштування на розвиток

Зрозуміло одне: щоб впроваджувати зміни, трансформаційні зміни, шкільний лідер повинен «стати на позицію розвитку» (Kegan та Lahey, 2009, с. 308). Ця позиція, яка визнає вміння та потребу особистостей, команд та організацій постійно розвиватися, для лідера повинна розпочинатися з нього і закінчуватися на ньому самому. Само-лідерство та самоврядування лежать в основі лідерства сьогодні. Отже, щоб впроваджувати зміни та заохочувати особистості, команди та освітні організації постійно розвиватися, лідеру необхідно дбати про свій власний розвиток та свою власну мужність.

На рівні системи та школи параметри є контекстуальними, але усі вони мають високий, комплексний рівень. Важливо розглянути параметри, пов'язані



A strong sense of the self, a regular reflection on one's own perspective and mind-set and professional discourse among peers are necessary to resilient self-leadership: A recent large international study examines the relationship between how members of organisations perceive leadership style, especially fixed vs. growth mind-set, and their own orientation to error learning. What may or may not come as a surprise are the results.

“Our results suggest that transformational leadership fosters significantly more positive attitudes toward employee error learning, while laissez-faire and aversive leadership styles actively inhibit employee error learning. Somewhat surprisingly, in two of the three samples, laissez-faire leadership showed the strongest and most negative effect on error learning orientation [...] Our findings examine the relationship between leadership style and employee error learning and highlight that inattentive leaders may be particularly destructive in work settings that seek to develop creativity and innovation as part of the organizational change process.” (Bligh et al. 2018, p. 116)

This encouraging summary of the research may indicate a few important points within the broad topic of self-leadership. It emphasises the growth stance Kegan

& Lahey discuss in their “Immunity to Change” (2009) and points out that in order to foster transformational change the leader needs to understand two essentials. She/he needs to embrace the concept of error learning (for the self as well as the team) and she/he should reflect on her/his own mind-set to utilize positive leadership styles. These potentially encourage error learning and trust within the organisation, which may ultimately empower a transformational growth in individuals, teams and school as a learning organisation. Already in 2008 a US-study involving several districts found that some behaviours and styles recur in successful and positive leadership, no matter what the circumstances are (Leithwood et al., 2008). These findings include open-mindedness and the willingness to learn from others, flexibility of mental models within a system of core values, persistence (e.g. in pursuit of high expectations of staff motivation, commitment, learning and achievement for all), resilience and faith in a positive outcome.

There may not be a one true set of skills and abilities of self-leadership, but one thing is certain: The desire and will to grow and the willingness to undertake hardship to inspire and promote transformational growth within others is at its core.



з лідерством, такі як професійні/функціональні цінності, а також їхню взаємозалежність від індивідуальних потреб завдяки таким факторам, як біографія, досвід та тип мислення. На різних етапах шкільні лідери і звісно ті, хто їх готує, повинні мати час та місце, щоб обдумати свої власні ролі, функції, очікування, навички та вміння, а також стійкість та здатність справлятися з невизначеністю та невпевненістю.

Для стійкого само-лідерства необхідними є самоусвідомлення, постійні роздуми про власні перспективи та налаштування стосовно розвитку, професійний дискурс серед колег. У нещодавньому міжнародному дослідженні було проаналізовано залежність між тим, як члени організацій сприймають стилі лідерства, особливо фіксований чи гнучкий тип мислення, та їхнє налаштування на навчання на помилках. Що може видатися або не видатися дивним, це результати дослідження.

«Наші результати показали, що трансформаційне лідерство прищеплює значно більш позитивне ставлення до навчання працівників на помилках, водночас принцип невтручання як стиль лідерства та стиль лідерства, який базується на примусі, активно протидіють навчанню працівників на помилках. Дещо дивним видається те, що в двох з трьох випадків принцип невтручання у лідерстві показав найбільший та найгірший вплив на навчання на помилках [...] Наші результати дозволяють проаналізувати співвідношення між стилем лідерства та навчанням працівників на помилках, а також наголошують на тому, що неуважні лідери можуть мати особливо деструктивний вплив у тих робочих умовах, коли є прагнення розвивати творчість та інноваційний

підхід як частину процесу організаційних змін» (Bligh та інші 2018, с. 116)

В обнадійливому підсумку дослідження вказано на кілька важливих моментів у доволі широкій темі само-лідерства. У ньому наголошується на позиції розвитку, яку Кеган та Легей описали у своїй роботі «Імунітет до змін» ("Immunity to Change" (2009) та зазначається, що для здійснення трансформаційних змін лідеру необхідно пам'ятати дві важливі речі. Їй чи йому необхідно прийняти концепцію навчання на помилках (як для себе, так і для команди), та їй чи йому необхідно обдумати своє налаштування на власний розвиток, щоб застосовувати позитивні типи лідерських стилів. Це потенційно заохочує до навчання на помилках та довіри всередині організації, що зрештою дасть поштовх до трансформаційного розвитку особистостей, команд та школи як навчального закладу. Ще у 2008 році дослідження, проведене у кількох округах США, з'ясувало, що певна поведінка та стилі є характерними для успішного, позитивного лідерства, незалежно від обставин (Leithwood та інші, 2008). Серед них відкритість, бажання навчатись в інших, гнучкість у мисленні за збереження системи ключових цінностей, наполегливість (у прагненні отримати високі результати у мотивації працівників, їхньої відданості, навчанні та досягненнях для усіх), стійкість та віра у позитивний результат.

У само-лідерстві не може бути одного-єдиного правильного комплексу навичок та вмінь, зрозуміло одне: в його основі є бажання розвиватися та брати на себе непросте завдання надихати інших та сприяти їхньому трансформаційному зростанню.

## References

1. Herbert Altrichter & Franz Eder (2004). *Das „Autonomie-Paritätsmuster“ als Innovationsbarriere?* In Veröffentlichung des Instituts für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund. Schulprogramme - Instrumente der Schulentwicklung. Weinheim: Juventa, p. 195-221.
2. Winfried Berner, Regula Hagenhoff, Thomas Vetter & Meik Führung (2015). *Ermutigende Führung – Für eine Kultur des Wachstums*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
3. Michelle C. Bligh, Jeffrey C. Kohles & Qing Yan (2018). *Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change*, Journal of Change Management, 18:2, p.116-141.
4. Stefan Brauckmann (2018). *Zu Risiken und Nebenwirkungen von Schulautonomie lesen Sie ... – Befunde aus der SHaRP-Studie*. Autonomie in Unterricht & Schule, 15:45. IUS Klagenfurt, p. 2-5.
5. Stefan Brauckmann & Petros Pashiardis (2009). Professional development needs of school principals. In Commonwealth Education Partnerships 2009 online, p. 120-124.
6. Mark D. Cannon & Amy C. Edmondson (2001). *Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups*. Journal of Organizational Behavior, 22,p. 161–177.
7. Olivia de Fontana (2015). *Wie lernen Schulen für die Zukunft? Nachhaltigkeit, Komplexität und Wandel als Herausforderung für Schulen*. In N. Bialowas & W. Vogel (Eds.), *Professionalisierung gestalten. Forschung und Entwicklung in der Fort- und Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Steiermark*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, p. 51-78.
8. Maria Granvik Saminathen, Sara Brolin Låftman, Ylva B. Almquist & Bitte Modin (2018). *Effective schools, school segregation, and the link with school achievement*, School Effectiveness and School Improvement, 29:3, p. 464-484.
9. Ralph Grossmann, Ada Pellert & Viktor Gotwald (1997). *Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale*. In R. Grossmann (Ed.), *Besser, Billiger, Mehr: Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*. Iff Texte Band 2. Wien, New York: Springer, p. 24 – 34.
10. Philip Hallinger & Ronald H. Heck (1998). *Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995*, School Effectiveness and School Improvement, 9:2, p. 157-191.
11. Peter Heimerl (2012). *Organisationstheorien*. In P. Heimerl & R. Sichler (Eds.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung*. UTB Band 3517. Wien: Facultas, p. 159–231.
12. Robert Kegan & Laskow Lahey (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Brighton (MA): Harvard Business Publishing.
13. Meta Krüger (2009). *The Big Five of school leadership competences in the Netherlands*, School Leadership and Management, 29:2, p. 109-127.
14. Stephan Laske, Claudia Meister-Scheytt & Wendelin Küpers (2007). *Organisation und Führung*. Münster: Waxmann.
15. Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*, School Leadership and Management, 28:1, p. 27-42.
16. Armin Lohmann (2013). *Effektiv Schule führen. Wie Schulleitungshandeln die Schul- und Unterrichtsqualität steigert*. Köln: Link.
17. Mart Petri, Norbert Posse & Edith Rüdell (2007). *Schulentwicklung. Modelle, Diagnostik, Beratung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
18. Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

# РОЗДІЛ 1

## КЕРІВНИЦТВО ТА РОЛЬ

*Л.К. Задорожна*

кандидат філософських наук, в.о. ректора КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

*С.Г. Здрагат*

кандидат соціологічних наук, старший викладач кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

*М.В. Гриньова*

методист науково-методичної лабораторії соціального партнерства та міжнародної діяльності кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

В умовах становлення Нової української школи передбачаються зміни у моделі управління закладом освіти. Вони вимагають від сучасного керівника лідерської позиції та вміння так організовувати роботу школи, щоб педагогічний колектив, батьки, учні та громада відчували себе єдиною командою. Саме тому зростає роль нарощування лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти.

### Керівництво та лідерство

*Лідерський потенціал* — це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування.

Лідерський потенціал визначає здатність до лідерства — верховенства у стимулюванні, плануванні та організації активності у колективі.

*Керівник* — це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом й організації його діяльності.

*Лідер* — це особистість, яка користується визнанням і авторитетом в групі, і за якою група визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях (делегує відповідальність), бути організатором і регулювати взаємини в ній.

Керівництво та лідерство можна розглядати як способи організаторської діяльності, спрямованої на забезпечення управління групою чи колективом, на мобілізацію, координацію зусиль та взаємозв'язок людей, яких об'єднує спільна справа.

### Основні гіпотези

- Практика краще теорії.
- Фідбек — це позиція та навичка.
- Зона зростання замість зони комфорту.

Загальне для лідера та керівника	Відмінне для керівництва	Відмінне для лідерства
Реалізація влади здійснюється через механізми соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються певною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Існує можливість взаємопоєднання (керівник стає лідером або лідер – керівником)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

” Будь-які зміни несуть із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни повинно бути не вичікування, а підвищення активності.

Джек Уелч, колишній генеральний директор General Electric

Олівія де Фонтана,  
Інститут освітнього управління  
та розвитку якості, м. Грац (Австрія)

«У нас є архетипні образи лідерства, які впливають на наше сприйняття керівництва.»



#### ЛІДЕР-ГЕРОЙ

Лідерство як героїчний вчинок:  
Герой є лідером, бо він є винятковим.



#### ЛІДЕР-МАЙСТЕР

Лідерство через експертизу:  
Майстер є лідером, тому що він знає та вміє більше ніж інші.



#### ЛІДЕР-ГЕНЕРАЛ

Лідерство завдяки посаді:  
Генерал є лідером, тому що він уповноважений їм бути.



#### ЛІДЕР-БАТЬКО

Лідерство завдяки емоційному зв'язку:  
Батько є лідером, тому що він будує емоційні зв'язки в сім'ї.

## Сутність лідерства

Характеристика керівника як лідера передбачає наявність у нього певних особистісних якостей:

- організаторські здібності;
- авторитетність;
- активна життєва позиція;
- впевненість у собі;
- сильна воля;
- вміння ставити проблему і розв'язувати її;
- гострий розум;
- оригінальність;
- володіння ґрунтовними науковими знаннями;
- розвинене почуття інтуїції;
- вміння співпрацювати з працівниками колективу;
- вміння слухати інших;
- уміння бути приємним, привабливим у спілкуванні для інших;
- уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі;
- постійна робота над своїм особистісним зростанням.

Успішність управління людьми значною мірою залежить від того, які архетипні образи лідерства має керівник. Так Манфред Кетс де Вріес виділяє 8 архетипів лідера: стратег, каталізатор змін, посередник, будівельник, інноватор, процесник, тренер, комунікатор. Визначення архетипу лідерства сприятиме нарощенню особистісного лідерського потенціалу керівника.

## Стиль лідерства

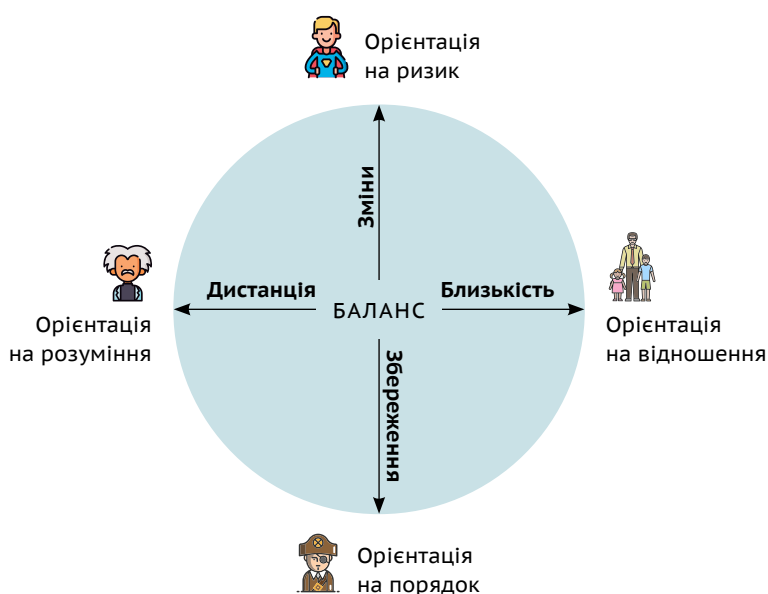
Стиль лідерства визначається типовою для лідера системою засобів психологічного впливу на підлеглих, що відображає рівень делегування повноважень керівником своїм підлеглим, типи влади та впливу, які використовує керівник, а також напрямок основної уваги керівника.

Існують різні стилі лідерства:

- авторитарний,
- ліберальний,
- демократичний,**
- ситуативний,
- непослідовний,
- партисипативний,
- фасилітативний,
- трансформаційний.

Ефективність лідера залежить від потреб та особистісних якостей персоналу, від характеру завдань, від вимоги та впливу середовища, від наявної інформації у лідера та від того, наскільки його стиль керівництва відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

Керівник у своїй управлінській діяльності має надавати перевагу демократичним підходам до здійснення лідерства. Це означає орієнтація на продуктивність, а не на реактивність, співробітництво на протидію конкуренції, збільшення можливостей кожного члена організації, вміння ризикувати, а не контролювати, децентралізація прийняття рішень як механізм «виправлення помилок», та колегіальні відносини на протидію авторитарності й пресингу.



Між цими векторами лідеру слід зберігати рівновагу.

### Закон України «Про освіту» Стаття 26.

Керівник закладу освіти:

1. Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

2. Керівник закладу освіти призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

3. Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти.



Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою.

Лі Якокка

## Характеристики лідерства

Сучасний лідер визначається як людина, хто:

- мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього;
- вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, заохочує конструктивний виклик, досягає успіхів у змаганні з конкурентами;
- сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях автентичність;
- проявляє готовність до спільного керівництва, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, забезпечує задоволення людей;
- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетентності, діє гнучко, як того вимагає ситуація, відповідно до проголошених цінностей і місії.

Керівник закладу освіти як лідер має володіти певними навичками і здібностями:

- здатність управляти собою та своїм часом;
- громадянські та суспільно значущі особисті цінності;
- стратегічне мислення;
- особиста відповідальність;
- орієнтація на постійне особистісне зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- креативність і здатність до інновацій;
- знання сучасних методів впливу;
- здатність впливати на оточуючих, переконувати їх;
- уміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати та розвивати ефективні команди.

Закладений у людини лідерський потенціал можна удосконалювати та розвивати. В міру набуття професійної майстерності та різноманітного життєвого досвіду здатність до лідерства істотно підвищується.

## Автентичне лідерство

Автентичність лідерства характеризується вираженою моральною складовою і високими етичними стандартами, та є показником ефективності лідерства (C. Barnard).

Зливков В.Л. визначає автентичність лідерства як патерн відкритої та етичного лідерської поведінки, що заохочує відкритість до обміну інформацією, необхідної для прийняття рішень, при цьому приймаються думки всіх членів колективу. Основою даного стилю лідерства є самоусвідомлення: лідер чітко розуміє що він хоче і вміє транслювати своє бачення ситуації іншим людям (B. J. Avolio, W. L. Gardner). Самоусвідомлення тісно пов'язане із саморегуляцією, яка допомагає лідеру зрозуміти відмінності між його особистісними стандартами та вимогами практики (R. T. Sparrowe).

Виділяють 4 чинники-компоненти автентичного лідерства:

- об'єктивний аналіз релевантної інформації до прийняття рішення;
- керівництво внутрішніми моральними стандартами для регуляції своєї поведінки;
- чесний і відкритий інформаційний та емоційний обмін відповідно до ситуації;
- демонстрація розуміння власних сильних і слабких сторін.

Самоусвідомлення та саморегуляція є базовими у дефініції автентичного лідерства.



Показник якості управління – звичайні люди, що роблять незвичайні речі.

Пітер Друкер, економіст, публіцист, теоретик менеджменту

## Асертивність лідерства

Асертивна поведінка виявляється у природній, чесній поведінці по відношенню до себе та до-вколишніх людей, уміннях і навичках етично допустимого спілкування в конкретній ситуації при

поєднанні з упевненістю, позитивною самооцінкою й за обов'язковою повагою до своїх прав і прав інших людей (О.І.Бондарчук, О.О. Нежинська).



Хороший керівник повинен завжди знати, що відбувається в компанії. Не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті.

Джек Траут,  
«Великі проблеми великих брендів»

Перевагами асертивної поведінки (порівняно з агресивною й пасивною) є:

покращення процесів комунікації;

- прагнення людей до бажаної для них рівноправної кооперації й відповідальності (а не через почуття обов'язку чи страху);
- прийняття взаємовигідних рішень;
- максимізацію можливостей для конструктивних стосунків з оточуючими.

Існують 4 техніки асертивної поведінки:

- асертивна суперечка;
- асертивний захист своїх прав.
- асертивне прохання.
- асертивна відмова.

Використання асертивної техніки передбачає такі вміння керівника-лідера:

- зберігати самоповагу;
- постояти за себе;
- говорити компліменти співрозмовнику;
- приймати компліменти на свою адресу;
- приймати критику на свою адресу;
- бути гарним співрозмовником;
- знаходити компромісні рішення;
- чітко, ясно, відкрито виражати свою позицію, бажання, потреби;
- говорити «ні», якщо це необхідно.

## Виклики для лідерства

М. Вудкокта Д. Френсис виокремлюють такі обмеження, які впливатимуть на ефективність здійснення лідерської функції керівників:

- Невміння управляти собою.
- Розмиті особисті цінності.

- Недостатньо визначені особисті цілі.
- Зупинений саморозвиток.
- Недостатні навички вирішувати проблеми.
- Недостатність творчого підходу.
- Невміння впливати на людей.
- Недостатнє розуміння сучасних особливостей управлінської праці.
- Слабкі навички керівництва.
- Невміння навчати.
- Невисока здатність формувати команду.

Для того, щоб стати лідером О.І. Бондарчук та О.О. Нежинська радять керівникам одночасно працювати за такими напрямками:

- Розвиток рис особистості, що полегшують лідерську поведінку (упевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість).
- Удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації).
- Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання проблем (як професійних, так і міжособистісних).
- Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

## Проблемні питання

- Від кого залежать зміни в освіті?
- Яке моє бачення керівництва школою?
- Яка моя роль як керівника школи?
- Які управлінські функції я маю виконувати?
- Які особливості має моя школа?
- Чи має це вплив на мою управлінську діяльність?
- Які зовнішні фактори впливають на мою управлінську діяльність?
- Якими управлінськими компетентностями я маю володіти?
- Який стиль управління притаманний мені?
- Що таке «добре управління»?
- Чи є я лідером в своїй школі?
- Які мої сфери найближчого професійного розвитку як керівника?



## Робота з біографією

«Жити потрібно дивлячись вперед,  
але зрозуміти себе можливо  
лише озирнувшись назад»  
Серен К'єркегор



**Мета:** Аналіз особистої схильності та впливів, які мають значення для дії у відповідному контексті.

**Завдання:** Будь ласка, напишіть або намалуйте свою біографію керівника. Опишіть етапи Вашого життя, і запишіть, що впливало на Вас у цих фазах стосовно керівництва, роботи і результатів.

**Форма роботи:** індивідуальна, обмін у двох.  
Контекст для роботи з біографією:

Специфічне оточення  
Контент



**Рефлексія:** Чого Ви навчилися, виконуючи це завдання? Як Ви можете його використати?

## Нарощування лідерського потенціалу

Скажіть собі: «Мені потрібно зробити крок уперед, щоб усе змінити. Мені потрібно запропонувати новий погляд на майбутнє освітньої організації й переконати інших у своїй правоті».

Дії керівника щодо нарощування власного лідерського потенціалу:

- Свідоме відпрацювання прийомів поведінки, які оточуючими людьми мимоволі сприймаються як лідерські.
- Активізація власної активності через самонавіювання.
- Вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху й особистісному зростанню.
- Складання індивідуального плану нарощування лідерського потенціалу.

План розвитку лідерського потенціалу має бути реалістичним та конкретним. Керуйтеся порадами:

- Поставте перед собою ясні цілі.
- Визначте за якими ознаками Ви будете судити про успіх.
- Будьте задоволені навіть невеликим, але сталим просуванням уперед.
- Ризикуйте в незнайомих ситуаціях.
- Пам'ятайте, що своїм розвитком керуєте насамперед Ви самі.
- Якщо Ви неправі, будьте готові визнати це.
- Будьте готові вчитися в інших, їхня реакція, неупереджений погляд є цінним ресурсом.
- Беріть участь у відвертих дискусіях про свої погляди і принципи.
- Виділіть людей, з якими вам важко спілкуватися — їх думки, які не співпадають з вашими, можуть виявитися особливо стимулюючими для розвитку.
- Ставте реальні терміни.
- Слова не повинні розходитися зі справами.
- Отримуйте задоволення від розвитку свого лідерського потенціалу, не втрачайте ентузіазму та зацікавленості.



## ЛІДЕРАМИ народжуються чи стають?



Семінар-тренінг «Модуль 1: Керівництво та ролі»

## Амбівалентність лідерства

**Амбівалентність** — це взаємозалежні, нерозривні протилежності, з якими мусить справлятися керівник. Характерною рисою є те, що обидві сторони представляють позитивні цінності!

**Мета:** Аналіз особистої позиції та стилю управління, які мають вплив на дії у відповідному контексті.

**Завдання:** Визначте свою позицію. Обміняйтеся думками в парі.

**Форма роботи:** індивідуальна, обмін у двох.

**Рефлексія:** Чого Ви навчилися, виконуючи це завдання? Як Ви можете його використати?

	1	2	3	4	5	6	
Рівне ставлення до всіх							Допуск окремих випадків
Дистанція							Близкість
Спеціалізація							Генералізація
Збереження існуючого							Змінювання існуючого
Сприяння розвитку конкуренції							Сприяння кооперації
Активізація							Стриманість
Орієнтація на організацію							Орієнтація на оточення
Орієнтація на мету							Орієнтація на процес
Орієнтація на себе							Орієнтація на групи
Вимоги до співробітників							Розвиток турботи про працівників
Увага на об'єктивність							Увага на емоційність
Довіра							Контроль

За Освальдом Нойбергером: Personalentwicklung. Stuttgart: Enke 1991

## Давати фідбек

**Мета:** Розвиток вміння давати конструктивний від бек, як реакцію керівника на дії співробітників у відповідному контексті.

### Завдання:

1. Групи з 3-х осіб: Продумайте дві конкретні ситуації / теми фідбеку. Напишіть для кожної ситуації на картку один заголовок.
2. Пленум: Коротка рефлексія (частотність, особливості).
3. Групи з 5–6-ти осіб: Виберіть ситуацію, опрацюйте питання (відповіді фіксуються на фліпчарті.)
4. Як Ви хочете отримати фідбек в цій ситуації?  
→ *Як би Ви дали фідбек в цій ситуації?*  
(форма, час, одне — два конкретних формулювання).
5. Пленум: Презентація, обговорення.

**Рефлексія:** Чого Ви навчилися, виконуючи це завдання?  
Як Ви можете його використати?



## Потрійний крок професійного фідбеку

### 1. Сприйняття ситуації:

Я сприймаю в тобі (чую, бачу...)

### 2. Інтерпретація:

Я сприймаю в тобі і передбачаю / уявляю

### 3. Як це на мене впливає:

Я сприймаю в тобі і передбачаю,  
це викликає в мене (почуття)

## Робота з емоціями

**Мета:** Сприйняття та аналіз особистих емоцій, які мають вплив на дії у відповідному контексті.

**Завдання:** Обрати позицію і відповідно до неї розташуватися у приміщенні.

1. У приміщенні на підлозі розкладені картки з надписами: страх, лють, печаль, відрізка. Учасники мають обдумати питання, зайняти відповідну позицію біля картки, обговорити вибір своєї позиції, поділитися думками на загал:  
→ *Де я відчуваю себе впевнено? Що мені знайомо? Як я висловлюю почуття?*

2. Завдання як у п. 1, тільки додаються картки з надписами: цікавість та радість.  
→ *Яка емоція неприйнятна мені зараз? Що було б інакше, якщо б я більше висловлював (ла) цю емоцію?*
3. Обговорення в пленумі:  
→ *Як я працюю з моїми особистими емоціями, коли на мене чекає мені важлива бесіда? Як я готуюсь до цього?*

**Форма роботи:** колективна.

**Рефлексія:** Чого Ви навчилися, виконуючи це завдання? Як Ви можете його використати?

Емоція	Функція	Імпульс
Страх	Захист від небезпеки	Втеча
Лють	Захист ідентичності, проведення границь	Боротьба
Печаль	Прощання, розрив зв'язків	Замкненість, плач
Відрізка	Захист від отруєння	Відштовхування, відвернення
Цікавість	Розвиток, навчання	Відкритість
Радість	Зв'язки, взаємовідносини	Контакт

## Використані джерела

1. Бондарчук О.І. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник/О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко; заг. ред. Є.Р. Чернишевої/УН-т менеджменту освіти НАПН України -К., 2015–116 с.
2. Демократичне врядування в школах: [посібник]/[Е. Бекман, Б. Траффорд]; пер. з англ. та адапт. Л.І. Парашенко; заг. ред. укр. версії: Н.Г. Протасова. — К.: НАДУ, 2009. — 100 с.
3. Закон України «Про освіту»
4. Зликов В.Л. Автентичне лідерство в контексті сучасної соціально-політичної ситуації. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/709013/1/ZlivkovVL.pdf>
5. КенРобінсон. Школа майбутнього/пер.з англ. Г. Лелів. — Львів: Літос. — 258 с.
6. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації/О.І. Бондарчук, О.О. Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. — К., 2017. — 36 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/Спецкурс\\_в%20ЕБ.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/Спецкурс_в%20ЕБ.pdf)
7. Литвиненко І.С., Прасол Д.В., Теглівець Л.В. Психологія управління в освіті: Методичний посібник. Видання 2-е — Миколаїв: Вид-во «Арнекс», 2008. — 104 с.

## РОЗДІЛ 2

# КЕРІВНИЦТВО КОМАНДОЮ ТА ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

*Л.М. Оліфіра*

заступник директора ЦППО  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат педагогічних наук, доцент

*Н.В. Любченко*

доцент кафедри публічного адміністрування  
та менеджменту освіти ЦППО  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат педагогічних наук, доцент

Перед Україною нині постала низка викликів, кожний з яких можна назвати історичним за масштабами та значенням для майбутньої долі держави. Адекватна відповідь на них визначить успішність не тільки реформування системи освіти, управління нею, а й модернізації українського суспільства. Українська школа стане важелем соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку та конкурентоспроможності держави. Одним із значущих викликів є виклик лідерства. Держава зацікавлена у справжніх лідерах, відданих справі, служінню громаді, відповідальних, здатних ефективно здійснювати професійну діяльність в умовах динамічних змін. Концепція Нової української школи основою сучасної державної освітньої та кадрової політики визначає цінності та принципи педагогіки партнерства, зокрема й розподілене лідерство, діалог — взаємодія — взаємоповага.

Актуальність модуля визначається й тим, що здатність працювати в команді, управляти командою — важливі компетентності, яких вимагає від фахівців суспільство сьогодні і в майбутньому. Серед визнаних експертами World Economic Forum (Давос, 2016 р.) десяти ключових компетентностей, необхідних фахівцям у 2020 р., четверту позицію займає компетентність «управління людьми», п'яту — «координація дій з іншими», дев'яту позицію в зазначеному списку посідає «взаємодія, ведення переговорів».

” Командна робота — це здатність разом рухатися до єдиної мети. Це здатність управляти індивідуальними талантами в організаційних цілях. Це паливо, яке дає змогу звичайним людям досягати незвичайних результатів.

Ендрю Карнегі

### Важливо

Учителі найменше часу витрачають на участь в управлінні школою. У закладах загальної середньої освіти найменше практикуються такі форми співробітництва вчителів, як навчання спільно з іншими вчителями в одній групі, залучення до спільної роботи у різних класах і вікових групах (зокрема, проектах), командне спостереження за роботою вчителів з метою надання зворотного зв'язку.

(За даними Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів закладів загальної середньої освіти (за методологією TALIS, лютий — серпень 2017 р.)

Таке соціальне замовлення детермінує необхідність формування та вдосконалення професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти — директора Нової української школи — лідера змін.

Теоретичні й практичні аспекти модуля розкривають зміст і результати роботи освітньої групи з тем щодо управління командою, лідерства та управління конфліктами. Авторами розділу проаналізовано сучасні підходи до визначення понять «команда», «лідер», «лідерство», «конфлікт» та теорій лідерства. Розкрито характерні особливості та взаємозв'язок між командною роботою й лідерством, значення розвитку команди як пріоритету управління закладом освіти на засадах лідерства. Здійснено порівняння управлінських парадигм в адмініструванні, менеджменті та лідерстві. Окреслено технології управління конфліктами в команді закладу освіти. Наведено приклади впровадження теоретичних засад керівництва командою та лідерства в системі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

## Теоретичний блок

Згуртування педагогічного колективу — завдання першочергової ваги для керівника — лідера, що потребує від нього значних зусиль і часу. Як цього досягти? Це питання турбує кожного керівника-лідера при створенні команди закладу освіти.

**Поняття «команда»** розуміється як:

- група індивідів, об'єднаних спільною метою, для досягнення якої координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля;
- соціальна група, яка має кооперативно та креативно вирішити конкретні завдання в межах організацій та установ (Petzold);
- невелика кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання, за які вони взаємно відповідальні (Katzenbach, J.R.);
- люди, які працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною, члени команди розділяють відповідальність та відповідають за досягнення результатів (Lewis-McClear K.).



**Лідерство — здатність розбудити у співробітниках мрію, до якої вони прагнутимуть, вдихнути в них необхідну для руху енергію.**

Родік

## Цікаво

Найбільший виклик сучасної школи — це співпраця вчителів у межах закладу освіти. З огляду на перспективу створення суспільства, де люди вміють разом жити, працювати та вчитися, вчительський колектив має бути прикладом для дітей.

Водночас у командній роботі вчителів краще розкривається їхній потенціал. Організація такої співпраці в школі справа доволі непроста.

Насамперед командна робота як одна з умов професійної діяльності включається до контракту фахівця. Таким чином увесь колектив об'єднується у невеликі робочі групи, кожна з яких має свій напрям роботи над проблемами школи.

Щочетверга до другої години учням школи відводиться вільний час для самоосвіти та саморозвитку. Для вчителів у цей час проводяться збори, на яких розглядаються різні шкільні ситуації з питань виховання, відносин тощо. Вчительська група сама ухвалює рішення щодо вирішення тієї чи іншої проблеми.

Важливо, що завдяки командній роботі значно активізувалося спілкування вчителів між собою. Як наслідок, чимало проблем навіть не доходять до директорського кабінету, оскільки розв'язуються ще на шляху до нього. Вчителі розуміють, що в змозі самостійно вирішити проблеми, не очікуючи готового рішення від керівника школи.

*(ГієАссер, директор Аннелінської гімназії м. Тарту. 5 правил директора естонської школи, які варто запозичити. Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/10-tekstiv-pro-najuspishnishi-osvitni-sistemy-u-sviti/>)*



Коли створите (збираєте) команду, зосередьтесь на двох речах. Перша — знайдіть найкращих у світі людей. Друга — дайте їм робити свою справу.

Метт Мулленберг

Формування та розвиток команди є різностороннім процесом, що охоплює практично всі рівні та сторони життєдіяльності організації. Ефективна команда — важливий фактор конкурентоспроможності організації.

Wright та Brauchle пропонують на основі залучення працівників три фази формування та розвитку команди: підготовку, ініціацію, підтримку (табл. 2.1).

У цілому динаміка розвитку команди від неефективної до ефективної подана у табл. 2.2.

Орієнтація на особистість

Орієнтація на інновації



Орієнтація на процес

Орієнтація на результат

Рис. 2.1. Структура команди (за R. M. Belbin)

Таблиця 2.1. Особливості розвитку команди (за Bruce W. Tuckman)

Назва фази	Характерні особливості	
	Зміст і завдання	Соціальна архітектура та взаємодія
Формування (початкова фаза)	Розуміння цілей; визначення часткових цілей; збір інформації; розвиток структури; розвиток методів; питання/пошук попередніх рішень	Пошук власної ролі; пошук відповідної поведінки; залежність від лідера команди та встановлення правил; емоційна закритість
Бурління (фаза психологічного напруження)	Дискусія; напруження у вирішенні завдань; невідповідність завдань і особистих інтересів; опір завданням і методам	Індивідуальність; захист власного простору; поляризація; політика; нерегулярна взаємодія; боротьба за владу та статус
Нормалізація (Ми-фаза)	Правила гри; відкритий обмін даними, ідеями та поглядами; пошук альтернатив; кооперація	Повага та прийняття; комфорт; стратегії досягнення гармонії та запобігання конфліктів; ідеалізація та злет творчості
Виконання (фаза діяльності та розвитку)	Пошук більшої ефективності; активність задля вирішення завдань групи; культура робочих стосунків; рефлексія співпраці; самоорганізація; моделі врегулювання конфліктів	Фідбек; норми поведінки; рефлексія співпраці; цілісне планування; прийняття відповідальності один за одного та досягнення мети



Таблиця 2.2. Динаміка розвитку команди за шкалою «неефективність – ефективність» (за Б. Жуковим)

Неефективність	Форми діяльності (просування) до ефективності	Ефективність
Невизначеність, незгода	Цілі	Чіткі, усвідомлені та прийняті всіма
Апатія, бездіяльність	Участь	Активна участь у вирішенні завдань
Недовіра, замкнутість, боязкість критики	Довіра	Довіра, свобода у вираженні емоцій
Ігнорування або замовчування	Конфлікти	Визнання та відкрите обговорення
Переслідування особистих цілей (незгодних ігнорують)	Прийняття рішень	Розуміння точок зору інших, спільне прийняття рішень
Залежність групи від однієї людини	Лідерство	Розподільне, спільне
Строгий розподіл ролей	Рольова структура	Гнучка ротація ролей
Ригідність, стереотипність	Творчість	Пластичність, спонтанність, уява, інновації
Через лідера, ігнорування один одного	Комунікація	Відкрита, спрямована на розуміння, заохочувана

Важливу роль у побудові та розвитку команди відіграє феномен лідерства.

Лідерство та команда невід’ємні один від одного. Лідер є членом команди, відповідає за її розвиток, і, в той же час, залежить від неї, взаємодіє й обмінюється з нею цінностями, досвідом, очікуваннями, надихається на самовдосконалення, розвиток, творчість, виховання послідовників.

Тільки за останніх 50 років запропоновано понад 65 систем класифікації визначень лідерства (Шейкелтон, 1995).

Словник з бізнесу дає дефініцію лідерства, яка складається із двох частин:

1. це сукупність лідерів організації (як явище, феномен);
2. діяльність з управління організацією у стилі «ведення її за собою» (leadership: з англ. tolead — вести (leader — ватажок, вождь, керівник, провідник), toship — найматися).

Феномен лідерства виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі. Л. Даунтон зазначає, що лідерство — це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів.

#### Цікаво

В Австрії у межах підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогічних працівників практикується навчання шкільних команд, які очолюють практикуючі директори зі стажем управлінської діяльності понад два роки. Кількісний склад цих команд, крім директора, включає від двох — трьох учителів/керівників структурних підрозділів (менеджерів) (у Віденському педагогічному інституті) до п’яти осіб (в Академії лідерства). Програми навчання розраховані на два роки та в різних закладах різняться своїми особливостями. Зокрема, у Віденському педагогічному інституті програма передбачає поступове опанування навчальних модулів, що чергуються з практичним впровадженням набутих знань і навичок на робочому місці. Академія лідерства реалізує такі програми на основі колегіального коучингу в команді та регіональних зустрічей команд.

Підвищення кваліфікації керівників шкіл. Менеджмент якості та школи: навчальні стратегії Віденського педагогічного інституту. — Wien: PH Wien, 16.06.2015. — 59 сл.

Феномен лідера — це визнання, виявлення, застосування природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Саме ці відмінності, особливі властивості та їх застосування характеризують лідерство як вплив на інших людей.

Р. Такер застерігає від ототожнення лідерства з функціями посадових осіб. Лідерство, на його думку, значно більше, ніж аналіз і прийняття державно-владних рішень, це — вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. С. Кові зауважує, що лідерство (leadership) — не управління (management), а вищий рівень, де визначається, що саме слід робити. Управління зосереджується на рівні нижчому: як зробити найкращим чином? Розвиваючи цю думку П. Друкер і У. Бенніс переконують, що управління — це робити справу правильно; лідерство — це робити правильні справи.

” Лідер від народження має відповідні задатки, але це не означає, що ця людина стане лідером. Фактори, що створюють лідера з людини з відповідними вродженими задатками:

- 1) культура й освіта;
- 2) здатність переборювати стереотипи;
- 3) знання свого схованого потенціалу.

Антоніо Менегеті, «Психологія лідера»

Погляд на відмінності між менеджментом і лідерством, який представлений у дослідженні Департаменту розвитку державної служби Великої Британії ще в 1994 р., наведено у табл. 2.3.

Порівняльну характеристику лідерства, менеджменту та адміністрування як управлінських парадигм подає вітчизняний дослідник С. Калашнікова (табл. 2.4).

Таблиця 2.3. Відмінності між функціями менеджменту та лідерства

Менеджмент	Лідерство
Планування та бюджет	Проголошення та спільне прийняття візії
Творення стратегій і політик	Визначення напрямів
Розв'язання проблем	Розвиток, еволюція стратегії
Гарантування ефективного управління	Гарантування сумісності ролей і ресурсів
Розподіл роботи	Коучинг і створення можливостей
Організація та контроль персоналу	Мотивація та надихання

Таблиця 2.4. Управлінські парадигми та їх характеристики (за С. А. Калашніковою)

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
Визначальний чинник	Матеріальні ресурси	Матеріальні та інформаційні ресурси	Людські ресурси (люди)
Ключове завдання	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського потенціалу
Співробітники	Підлеглі	Підлеглі	Послідовники
Група	Трудовий колектив	Колектив	Команда
Прийняття рішень	Індивідуальне	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне
Інструменти впливу	Адміністративний тиск	Матеріальні стимули	Внутрішні мотиви, власний приклад
Ключові дієслова	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна



Існують різні теорії (концепції) лідерства.

*Концепція харизматичного лідерства.* Харизматичний лідер (charismatic leader) — повний ентузіазму та впевнений у собі керівник, чиї особисті якості та дії потужно (інтенсивно) впливають на людей, спонукаючи їх вести себе певним чином. Такий лідер ставить інтереси організації або відділу вище власних інтересів. Джерелами його впливу зазвичай є: чітке, прийняте всіма співробітниками бачення майбутнього; створення та сповідування працівниками організації системи корпоративних цінностей; взаємна довіра керівника та його підлеглих.

*Концепція трансформаційного лідерства,* що включає два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний лідер (transactional leader) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі та вимоги до виконання того чи іншого завдання.

#### Цікаво

Фахівці вважають, що харизмі навчитися не можна, проте можна зрозуміти, як слід чинити відповідно з харизматичними принципами: чітко викладати й доводити до підлеглих загальну мету; переконувати людей, що організація чекає від них великих досягнень, демонструвати тверду впевненість в тому, що підлеглі відповідають цим очікуванням, і уважно ставитися до потреб працівників; вміти правильно зовні проявляти свою владність, впевненість у собі та напористість, використовувати тембр голосу, щоб викликати до себе симпатію і довіру оточуючих.

Необхідно використовувати також прийоми та методи невербальної харизматичної поведінки.

Як свідчать дослідження, підлеглі харизматичних лідерів працюють з підвищеною ефективністю і набагато краще, ніж люди, які працюють під керівництвом нехаризматичних керівників.

Трансформуючий лідер (transformational leader) проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і спонукає до узгодження їхніх інтересів з інтересами організації, а також володіє харизмою.

*Концепція лідерства в управлінні командою.* Використання групових методів роботи в організації як єдиній команді потребує від лідера ефективно управляти групами (командами). Для цього він має опанувати навичками комунікації й обміну інформацією, створення довіри, делегування повноважень, здатністю відчувати необхідність втручання у роботу команд, надати їм свободи дій.

#### Важливо

Транзакційне й трансформаційне керівництво не слід розглядати як два діаметрально протилежних підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво значно більше порівняно з транзакційним сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності співробітників своєю роботою.

Трансформаційне лідерство — більш складний і комплексний феномен, що використовується з метою переакцентування особистих інтересів працівників на загальноорганізаційні та колективні цілі.

За Б. Бассом, трансформаційне лідерство складається з таких компонентів: 1) індивідуальний підхід; 2) інтелектуальні стимули; 3) мотивація; 4) ідеалізований особистий приклад. Компоненти взаємопов'язані між собою на основі поваги, заохочення та впливу та формують вирішальну характеристику трансформаційного лідерства. На думку дослідника, лідер має бути щирою, відкритою, правдивою особистістю. Адже, якщо лідер проявляє непослідовність і нещирість у своїй поведінці, співробітники перестають йому довіряти.

Концепції дистрибутивного (делегування) та розподіленого (поділ між) лідерства акцентуються на механізмах реалізації спільних цілей. Розподілене лідерство (Shared leadership, Pearce & Conger, 2003) передбачає «естафетну» передачу лідерства від одного члена команди до іншого залежно від домінуючої компетенції. Його основними принципами є: думай — практикуй — заохочуй інших; готовність кинути виклик статус-кво; давати змогу іншим діяти; створення й обговорення візії. За дистрибутивного лідерства (Distributed leadership, Spillane & Halverson & Diamond, 2001) обов'язки лідера, зокрема й відповідальність, делегуються іншим відповідно до їх ролей і рівнів, на яких вони знаходяться в організації. До його базових принципів відносяться: принцип довіри; співробітництва; культури автономії; прийняття необхідності запровадження змін.

#### Важливо

Лідери нової парадигми ставлять інтереси людей на перше місце. Крім того, вони більше цінують:

- зміни ніж стабільність;
- передачу владних повноважень, ніж контроль;
- співробітництво, ніж суперництво;
- різноманітність, ніж однорідність;
- чесність, ніж особисті вигоди.

Р. Дафт

С. Казе вважає, що лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників. Нині все більшої ваги набувають концепції лідерства, автори яких прагнуть урахувати вплив усіх чинників. Наприклад, інтеграційна теорія лідерства.

Демократичне лідерство вирізняється такими характеристиками: 1) обмін ідеями та досвідом у межах організації; 2) колективний (учасницький, партисипаторний) та консультативний стиль прийняття рішень; 3) заохочення плюралізму думок і багатовекторності, нестандартності, інноваційності мислення; 4) упевненість в організаційних можливостях, демократизм і відкритість членів колективу у висловленні власних поглядів; 5) відповідальність за свою організацію та легітимацію її місії, що в результаті дає satysfakciju лідеру та команді.



Лідер — це той, хто управляє, не сумніваючись. Менеджер теж управляє, але він, скоріше, координує і адмініструє. Менеджер — це не лідер. Лідер — той, кому вкрай необхідні люди: він не просто опирається на спільну силу у вирішенні задач, але й на креативність, здатність робити відкриття.

Антуан де Сент-Екзюпері

#### Важливо

Відповідальне лідерство потребує розвитку нових компетенцій. Відповідальні лідери повинні бути чутливими до глобальних і локальних реалій, збалансовано вибудовувати відносини з багатьма стейкхолдерами, вміти управляти складними системами, і найголовніше — мати сміливість іноді пробивати «силові башти» організаційних структур з метою переведення своїх організацій на якісно новий рівень.

Марк Вейд (Mark Wade)

Дослідники лідерства наголошують, що лідерство — це не обіцянки та соціальні подарунки, не декларування необхідності реформ, а безпосередня активна діяльність і відповідальність щодо реалізації реформ.

#### Амбівалентність лідерства



- ☐ Близькість або дистанція.
- ☐ Індивідуальне рішення або демократичне.
- ☐ Справа одного дня або довгострокова перспектива.
- ☐ Рівне ставлення або рішення одного випадку.
- ☐ Збереження статус-кво або стимулювання інновацій.

## Цікаво

94 % директорів закладів загальної середньої освіти України отримали освіту або опанували окремі дисципліни з управління закладом освіти на відміну від країн-учасниць TALIS, де середній показник зазначених керівників нижчий і складає 84,8 %.

Дві третини директорів вітчизняних шкіл пройшли тренінги з проблеми лідерства до або після призначення їх на посаду керівника закладу освіти.

*(Всеукраїнське моніторингове опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів закладів загальної середньої освіти (за методологією TALIS, лютий – серпень 2017 р.)*

П. Сендж у праці «П'ять дисциплін: основа організації, що самонавчається» зазначає, що лідерів «узагалі не можна створити, тому що вони створюють себе самі».

### Лідерство – ціннісний феномен



Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує навколо нього людей, надихає їх на його реалізацію, незважаючи на ризики.

## Важливо

К. Манц та Ж. Сімс визначили кілька обов'язкових кроків на шляху до *суперлідерства*, зокрема:

1-й крок: стати лідером для себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних цілей, самоспостереження, самовинагорода, самоаналіз) та когнітивних прийомів із використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, розмова з собою, побудова мисленнєвих образів і мисленнєва репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті.

2-й крок: подавати приклад «самолідерства» підлеглим співробітникам, даючи змогу їм побачити і переконатися, що воно приносить успіх. При цьому необхідно винагороджувати їх за отримані ними власні успіхи в самолідерстві.

3-й крок: демонструвати впевненість у можливостях підлеглих, спонукати їх до визначення власних цілей, допомагати їм сформулювати позитивні моделі мислення.

4-й та 5-й кроки: досягти включення підлеглими потенційної винагороди у власну роботу та роботи їм у разі потреби конструктивні зауваження;

6-й крок: організовувати роботу в колективній формі. Це сприяє розвитку єдиної команди співробітників-однотимців;

7-й крок: сприяти формуванню позитивної організаційної культури як передумови досягнення ефективності й результативності колективної діяльності підлеглих як членів колективу, що є однією соціальною мікросистемою.

## Цікаво

У 2010 році, під час останньої реформи освіти, у Швеції перейшли на ціннісно орієнтовану рамку. Це не означає, що Швеція відмовилась від компетентнісного підходу. Просто це більше не головне. Головне — цінності, на яких базується життя суспільства.

*Ціннісна парадигма* скандинавських країн базується на довірі, взаєморозумінні й партнерстві. Їхня дидактика на 60 % побудована на груповому обговоренні. Наприклад, вчитель ділить клас на групи, дає 15 хвилин і просить скласти список з десяти запитань про те, як працює пенсійна система Швеції. Потім просить знайти телефони служб — мерії і міністерства, які відповідають за пенсійне забезпечення. І тут же просить зв'язатися і отримати відповіді на свої запитання. Діти телефонують начальникам відділів і працівникам міністерства. І вони не чують: «Я зайнятий, у мене важливі державні справи, тому давайте письмово через секретаря». Вони отримують відповіді, бо дитина в пріоритеті і нема таких державних справ, які службовець не відкладе, щоб витратити десять хвилин на відповіді.

С. Чумаченко. *Шведський досвід: чому в освіті важливі цінності*/С. Чумаченко. Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/10-tekstiv-pro-najuspishnishi-osvitni-systemy-u-sviti/>



Усі конфлікти в світі та в душі людини проходять через його серце та повертаються до нас осмисленими й зрозумілими. А те, що зрозуміле, вже не таке й страшне.

Е. Фромм

У процесі згуртування єдиної команди, узгодження та прийняття цілей, налагодження міжособистісних стосунків, дієвої взаємодії та співпраці членів колективу природними є конфлікти. Їх конструктивне вирішення криється в здатності лідера управляти конфліктами. При цьому важливе значення має виявлення та сприйняття конфлікту, відкритість до сприйняття різних точок зору та пошук шляхів його розв'язання.

Під *конфліктом* (лат. conflictus — зіткнення) розуміється:

- процес гострого або різкого загострення, зіткнення протиріч двох або більше сторін у вирішенні проблеми, що має особисту значущість для кожного з учасників;
- відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) та/або суджень (думок, поглядів, оцінок, тощо).

## Позитивне лідерство через зміну перспектив



## Важливо

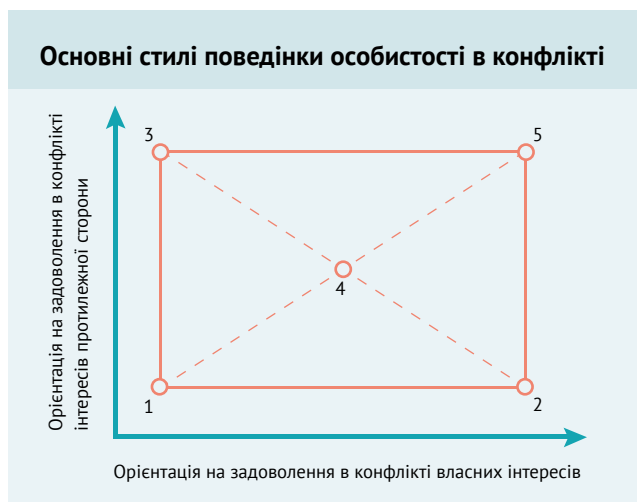
*Відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації.*

Конфлікт — це своєрідний показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Однозначно — конфліктом треба управляти, направляючи його потенційну руйнівну енергію в конструктивне русло вирішення. Це складно, часто болюче, але життєво необхідне. Тільки зусиллями керівника проблему конфліктів не вирішити. Тут потрібні зусилля всіх. Успішне, конструктивне вирішення конфліктів спільними зусиллями — запорука успішності будь якої організації і її працівників.

*Управління конфліктом* — це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт. Як складний процес, управління конфліктами, включає такі види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту.

Дослідники виділяють такі *основні моделі поведінки особистості в конфлікті*:

1. *Конструктивна*. Прагне владнати конфлікт; націлена на пошук прийнятного рішення; вирізняється витримкою та самовладнанням, доброзичливим ставленням до суперника; відкрита й щира, у спілкуванні лаконічна та небагатослівна.
2. *Деструктивна*. Постійно прагне до розширення та загострення конфлікту; принижує партнера, дає йому негативну оцінку; виявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування.
3. *Конформістська*. Пасивна, поступлива; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань.



Що має зробити керівник, щоб визначити шляхи виходу з конфлікту? Насамперед, це:

- Виділити основну проблему, для чого відповісти на питання:
  - а) Як я, керівник, розумію проблему? Що в діях конфліктуючих співробітників призвело до виникнення і закріплення конфлікту?

б) Як конфліктуючі сторони розуміють проблему?  
 в) Чи відповідає поведінка кожного з них сформованій ситуації?

- Визначити причини конфлікту:
  - а) Як можна повніше і правильніше з'ясувати для себе, які дії конфліктуючих партнерів були неприйнятними.
  - б) Визначити причини виникнення конфлікту.
- Розглянути варіанти можливого вирішення конфлікту:
  - а) Що можна зробити з боку керівника і з боку конфліктуючих сторін для вирішення конфлікту?
  - б) Які загальні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?
  - в) Що потрібно зробити для досягнення намічених цілей?
  - г) Які ймовірні наслідки кожного з можливих шляхів вирішення конфлікту?
  - д) Який із способів вирішення конфлікту викликає у його учасників почуття задоволення своєю конструктивністю?
  - е) Уникати зачіпати причини виникнення конфлікту.
  - ж) Ніколи не ставати на чийсь сторону в конфлікті підлеглих.

## Проблемні питання

- Як узгодити цілі команди з інтересами, особистими завданнями її членів?
- Які особливості організації зворотного зв'язку в команді?
- Як ефективно розподілити ролі в команді?
- Яких моделей поведінки в команді слід уникати?
- Якими технологіями, моделями, методами можна забезпечити позитивну групову динаміку?
- Як лідерство, як якісна характеристика особи, надалі трансформується в показники якості управління школою? Як проявляється особистісно-інституційний характер лідерства у роботі команди? Як змінити модель кар'єрного лідерства, що базується на адміністративному керівництві, на лідерство служіння на користь громадян, суспільства, держави в умовах реформування загальної середньої освіти?
- Який механізм державної кадрової політики в галузі загальної середньої освіти спроможний забезпечити формування нового типу директора школи-лідера?
- Як організувати системне впровадження лідерства на всіх рівнях функціонування управління освітою?



- Які конкретні заходи на різних рівнях необхідно вжити, щоб лідер на будь-якій посаді керівника був патріотом, який не тільки розуміється на проблемах галузі, в якій працює, а ще й вмотивований «заради інтересів суспільства»?
- У чому мають відбутися зміни з підготовки фахівців — керівників Нової української школи та органів управління освітою/органів місцевого самоврядування у всій системі освіти, яка повинна навчати системному мисленню, розвивати лідерські якості учнів, а також починатися з вивчення національних традицій в дошкільному навчальному закладі і вихованні розуміння громадянином необхідності самовдосконалення протягом життя?
- Як оптимально забезпечити прозорість діяльності керівника школи-лідера в ситуаціях, які вже є або потенційно виявляються конфліктними?
- Як керівнику школи застосувати алгоритм розв'язання конфлікту в умовах латентного конфлікту?

## Практика впровадження

У Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» у 2017–2018 рр. тематичними, авторськими курсами «Розвиток лідерства та управлінської компетентності керівників закладів освіти», «Менеджмент і лідерство», «Досягнення ефективності управлінської діяльності в умовах освітніх реформ», «Менеджмент інновацій в сучасному закладі освіти», «Коучингові технології у діяльності керівника закладу освіти» та ін. охоплено понад 500 слухачів. Опануванню лідерських навичок з упровадження освітніх реформ слугують курси підвищення кваліфікації з таких тем, як «Організація та зміст роботи опорної школи як закладу інноваційного типу», «Впровадження основних положень Концепції «Нова українська школа», «Забезпечення якості освіти в контексті сучасних реформ» та ін.

Програмою підвищення кваліфікації керівників закладів освіти у Центральному інституті після-

### Фідбек

(із анкет та інтерв'ю учасників семінарів, тренінгів)

«Під час тренінгу усвідомила, що лідером може бути людина, яка не тільки має неординарний, вроджений потенціал, який проявляється як талант координатора спільної роботи, не тільки глибокі знання у своїй галузі, що мають найбільший попит з боку колективу, а головне — бачення майбутнього своєї організації, школи, тобто вміє «побачити» її майбутнє.»

*Шнит В., директор школи*

дипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» передбачені модулі «Соціально-психологічний» та «Менеджмент та лідерство», до змісту яких включені питання з формування та розвитку навичок створення команди освітньої організації, застосування управлінських технологій супроводу освітнього процесу в умовах реформ і соціальних трансформацій; здатності мотивувати себе та інших суб'єктів освітнього процесу до цілеспрямованого руху до спільної мети. Для цього в практику проведення навчальних занять різних видів (практичних, семінарських занять, тематичних дискусій, семінарів-практикумів тощо) як за зазначеними модулями, так і іншими модулями увійшли ігрові методи, воркшопи та робота в малих групах.

Зокрема, *вправа «Трикутник»* спрямована на згуртування та усвідомлення цілей через застосування невербальних засобів спілкування.

Керівники шкіл у процесі виконання вправи за допомогою погляду та повільних рухів назустріч створюють міні-команду й вибудовують спільно рівнобедрений трикутник. Проста на перший погляд вправа дала змогу у процесі її виконання виявити низку труднощів, найпоширенішими з яких є: захоплення результатом і залишення без уваги засобів для його досягнення; недостатній рівень володіння невербальними засобами спілкування, що спонукає до неусвідомленого та невиваженого прийняття рішення; намагання першими досягти результату, яке зумовлює рішення щодо об'єднання зусиль із знайомими людьми, не беручи до уваги їхні професійно-особистісні якості. Разом з тим, поодинокі керівники, зіштовхнувшись із труднощами, задля досягнення результату вдалися до порушення правил.



Практика завжди має бути побудована на хорошій теорії, ворота якої — перспектива.

Леонардо да Вінчі

**Фідбек**  
(із анкет та інтерв'ю учасників семінарів, тренінгів)

«У процесі навчання дійшов такої думки, що керівник, у першу чергу, має сформувати у самого себе нові компетентності, а потім працювати з колективом над формуванням цих компетентностей і вимагати застосування їх у освітньому процесі з учнями.»

*Приходько О., директор школи*

У процесі рефлексії виконання вправи керівники шкіл проаналізували власні відчуття (*«Відчував тривогу, коли обрана мною людина віддалялася»*; *«Збентеження, чи зрозуміють тебе люди, яких ти обрав»*), рішення та стратегії (*«Ти обираєш одного, але не факт, що він також обере тебе»*, *«Є багато рішень однієї проблеми»*, *«Не пасувати перед першими труднощами, неухильно йти до мети»*). Вправа дала змогу керівникам усвідомити, що:

- колеги, співробітники можуть не знати цілей освітньої організації, які сповідує та транслює керівник. Їхні цілі можуть не співпадати з організаційними. Крім цього, кожен з них має особисті інтереси;
- керівник має рухатися назустріч до своїх колег, співробітників таким чином, щоб спонукати їх до командної роботи, викликати бажання реалізувати свій потенціал у команді з керівником-лідером по досягненню цілей організації.

Вправа *«Профіль ефективної управлінської команди»* (модифікована за К. Фопель) покликана забезпечити усвідомлення керівниками характеристик, умов і фаз формування управлінської команди через створення творчого проекту. Важливим у цьому контексті є використання малювання та графіки, що візуалізує зв'язки елементів процесу створення команди, забезпечує сприйняття презентації творчого проекту, а також сприяє розвитку у слухачів нестандартного мислення та здібностей.

Виконання вправи *«Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді»* (за В. Козловим, Г. Мануйловим) передбачає з'ясування учасниками власної функціональної ролі та є попереднім етапом для наступної вправи (*«Робота з картками»*) — формування команди з урахуванням усіх необхідних ролей.

Ефективними в роботі з керівниками закладів освіти є вправи *«Інтерв'ю»*, *«Паспорт проблеми»*, *«Зміна перспектив»* тощо, використання яких з теми *«Попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях»*, забезпечує набуття навичок виявлення та усвідомлення конфлікту, його значення для конфліктуючих сторін, розвитку особистості, міжособистісних стосунків і в цілому команди закладу освіти, навичок запобігання та вирішення конфліктних ситуацій.

**Фідбек**  
(із анкет та інтерв'ю учасників семінарів, тренінгів)

«У вирішенні конфлікту важко уявити себе на місці конфліктуючої сторони, зрозуміти, в чому саме полягає конфлікт. Часто ми, як керівники, не надаємо цьому значення, а це для конфліктуючої сторони надзвичайно важливо. Крім того, завжди корисно поглянути на себе з боку, очима іншої людини. Це мотивує до самовдосколення.»

*Хмуренко В., директор школи*

**Фідбек**  
(із анкет та інтерв'ю учасників семінарів, тренінгів)

«У процесі семінару-практикуму зрозумів, що для вирішення конфлікту керівник має подолати власну егоцентричність. На конфлікт важливо подивитися з іншої точки зору, зуміти ідентифікувати його і головне, побачити добро в іншій людині.»

*Іваниця В., директор школи*

Учасниками Лабораторії методології та практики професійного розвитку сучасного освітнього менеджера, яка створена та функціонує в межах Консорціуму закладів післядипломної освіти та Українського відкритого університету післядипломної освіти, науково-педагогічними працівниками ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» спільно з директорами шкіл різних областей України проведено науково-комунікативні заходи з актуальних питань реалізації Концепції Нової української школи:

Всеукраїнську науково-практичну інтернет-конференцію «Підготовка керівних та педагогічних кадрів до реалізації Концепції Нової української школи» (06.04.2017 р.) (організатори: кафедра державної служби та менеджменту освіти ЦППО, КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти»); Інтернет-форум «Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників в умовах розбудови Нової української школи» (20.06.2017 р.) (організатори: кафедра державної служби та менеджменту освіти ЦППО спільно з Івано-Франківським, Рівненським, Полтав-

ським ОІППО, КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти»); Всеукраїнську науково-практичну Інтернет-конференцію «Розвиток професійної компетентності керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти в умовах запровадження нового Державного стандарту початкової загальної освіти» (10.04.2018 р.) (організатори: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Консорціум закладів післядипломної освіти, Український відкритий університет післядипломної освіти, Департамент науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації, КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти»).

## Використані джерела

1. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2017. – № 38-39. – 380 с.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» від 14 грудня 2016 р. № 988-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249613934>
3. Адаир Д. Психологія лідерства / Д. Адаир / пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Ексмо, 2005. – С. 63–64.
4. Ассерґіє. 5 правил директора естонської школи, які варто запозичити [Електронний ресурс] / ГієАссер. – Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/10-tekstiv-p-ro-najuspishnishi-osvitni-systemy-u-sviti/>
5. Бізо Л. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Баран, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – Київ: «Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
6. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. и др.: Вильямс, 2008. – 222 с.
7. Жуков Б. М. Команда высшего качества [Електронний ресурс] / Б. М. Жуков. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm297.html>
8. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. / С. Калашнікова. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.
9. Ковбасюк Ю. В. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – Київ; Одеса: НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
10. Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні: навч. посіб. / за заг. ред. М. М. Логунової. – Київ: Вид-во НАДУ, 2008. – 79 с.
11. Любченко Н. В. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті: спецкурс / Н. В. Любченко; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – Київ: 2017. – 45 с.
12. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку [Електронний ресурс] / Р. А. Муха // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>
13. Підвищення кваліфікації керівників шкіл. Менеджмент якості та школи: навчальні стратегії Віденського педагогічного інституту. – Wien: PH Wien: 16.06.2015. – 59 сл.
14. Чумаченко С. Шведський досвід: чому в освіті важливі цінності [Електронний ресурс] / С. Чумаченко. – Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/10-tekstiv-p-ro-najuspishnishi-osvitni-systemy-u-sviti/>
15. Щудло С. Українські вчителі та навчальне середовище. Результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів (за методологією TALIS). Анотований звіт. / С. Щудло, О. Заболотна, Т. Лісова. – Дрогобич: УАДО; ТзОВ «ТрекЛТД», 2018 – 20 с.
16. Fontana O. Лідерство: компетенції самоменеджменту. Модуль 2: актуальні теорії лідерства та керівництво командою: презентація / OliviadeFontana. – Одеса: 14.05. – 16.05.2017. – 24 сл.
17. Lyubchenko Nadija. Career: definition and relevance research in adult education field / Nadija Lyubchenko / Association agreement: from partnership to cooperation (collective monograph); edited by Maryna Dei, OlhaRudenko. Hamilton, Ontario: Accent Graphics Communications & Publishing, 2018. P. 266 – 270.
18. Pelzmann S. Сучасні теорії лідерства та керівництва командою: презентація / Sabine Pelzmann. – Одеса Dipl.-Ing., MSc MBA, червень 2017. – 47 сл.





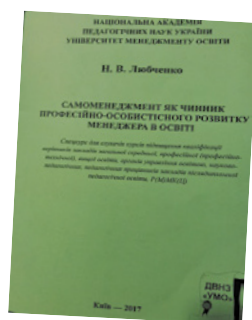
Директори шкіл на зустрічі  
з Президентом НАПН України  
В. Г. Кременем



Методологічний семінар з питань філософських і методологічних засад реалізації Концепції Нової української школи для науково-педагогічних працівників та слухачів курсів підвищення кваліфікації ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»



Директори шкіл на семінарі-практикумі розробляють стратегії реалізації положень Закону України про освіту та Концепції Нової української школи



Директори закладів освіти м. Вознесенська Миколаївської області на тренінгу з теми «Самоменеджмент: управління командою» (доц. Н. В. Любченко)



Директори шкіл обговорюють проблеми реалізації Закону України «Про освіту» на семінарському занятті курсів підвищення кваліфікації в ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»



Круглий стіл за участю працівників ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Асоціації керівників шкіл України та директорів шкіл

## РОЗДІЛ 3

### ЛІДЕРСТВО ЗМІН

### ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

*О.М. Отич*

проректор з наукової роботи  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
доктор педагогічних наук, професор

*З.В. Рябова*

завідувачка кафедри педагогіки,  
управління та адміністрування ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
доктор педагогічних наук, професор

*Г.М. Тимошко*

професор кафедри педагогіки,  
управління та адміністрування ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
доктор педагогічних наук, професор

*Т.А. Махия*

професор кафедри педагогіки,  
управління та адміністрування ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат педагогічних наук, доцент

*Т.О. Букорос*

професор кафедри управління проектами  
та загальнофахових дисциплін ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат політичних наук, доцент

*О.В. Дубініна*

доцент кафедри управління проектами  
та загальнофахових дисциплін ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат педагогічних наук, доцент

*С.В. Штангей*

доцент кафедри управління проектами  
та загальнофахових дисциплін ННІМП  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
кандидат педагогічних наук

” Людина може витримати яке завгодно «щось», якщо має достатньо вагоме «навіщо».

Фрідріх Ніцше

У розділі розглядається сутність таких ключових дефініцій як «виклики»; «зміни»; «лідерство»; «управління змінами»; «лідерство змін»; «культура»; «організаційна культура» тощо. Зміст розділу подано тезисно через описання сучасних викликів, необхідністю реагування на них та розкриття технології лідерства змін. У розділі подається характеристика організаційної культури, її рівнів та впровадження культури. Розкривається сутність лідерства в процесі змін та культура організації. Крім того, у розділі наводяться приклади та питання, які виникають під час опанування даною темою.

### Теоретичний блок

У сучасних умовах в яких функціонує та розвивається система освіти характеризується постійними пролонгованими впливами на життєдіяльність закладів освіти, що виводить їх із зони комфорту і обґрунтовує певну реакцію на ці впливи. Саме це призводить до змін їх діяльності, що і забезпечує їх розвиток. Тобто, розвиток закладу освіти відбувається через постійні зміни в усіх його структурах. Ураховуючи зазначене можна стверджувати, що зміни є відповіддю на виклики сьогодення. Викликами вважаються певні проблеми з якими стикається заклад освіти у процесі свого функціонування та розвитку. Провідними ознаками сучасного закладу освіти є динамічність та гнучкість організації. Безпосередньо змінами можна і необхідно управляти для забезпечення успішності життєдіяльності закладу освіти. Управління змінами (*Change Management*) забезпечує

успішність позиціонування закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг. Для цього керівнику закладу необхідно зреагувати на такі *виклики* як: необхідність навчання впродовж життя; невідповідність законодавчої бази; відсутність кваліфікованих кадрів; практично всі учасники освітнього процесу, крім дітей, не готові до змін; здатність до проектування власної програми розвитку та готовність допомагати у цьому педагогам та ін.

У процесі становлення *Нової української школи* радикальна зміна концепцій управління спрямована на окремі процеси в школі, де доцільно використовувати новітні технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, як ефективний засіб управління розвитком учасників освітнього процесу. Завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління, охоплює всі сфери життєдіяльності організації і виражається в діях і вчинках її керівника.

Організаційна культура і лідерство — це два взаємозалежні поняття. Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати й управляти культурою; це єдина роль лідера, що має реальну важливість (Е. Шейн).

Ключовою фігурою в лідерстві змін є керівник закладу освіти. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоч можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії.

*Керівник закладу освіти* — це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності й змінити її (Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард).

Системоутворюючим фактором діяльності лідера є рівень його культури. Культура є основою організації. За її допомогою лідер веде організацію «від успіху до успіху». Як стверджує Е. Шейн, відомий теоретик організаційної культури, можливо, єдиною, справді важливою справою, яку робить керівник, є створення культури організації і управління нею.

## Важливо

Немає змін без опору!

Культура і управління *взаємопов'язані* між собою. Культура — результат складного процесу групового навчання, лише частково визначається поведінкою керівника. Однак якщо внаслідок низької здатності до адаптації елементів даної культури виникне загроза існуванню групи, шукати вихід з цієї ситуації має буде саме керівництво.

Рівні культури організації представлено на рис 3.1.

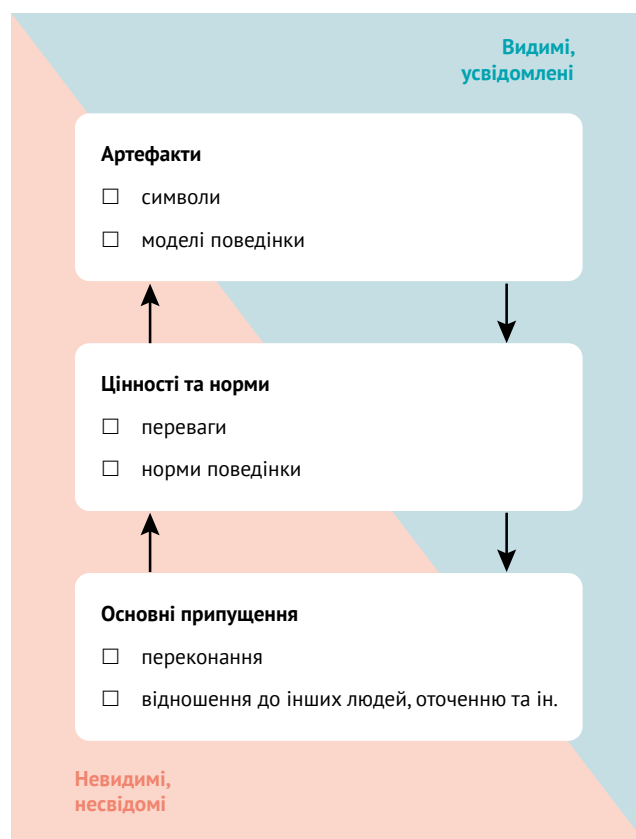


Рис. 3.1. Рівні культури організації (за Едом Шейном)

Складовими *організаційної культури*, в контексті основного тлумачення поняття «культура», є цінності, норми і традиції, що властиві організації і яких дотримуються всі її члени, як група, так і кожна особистість, зокрема.

Майкл Армстронг стверджував, що організаційна культура — це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників організації.

## Цікаво

Лідерство змін і управління змінами у більшості зарубіжних наукових джерелах є синонімами.

Культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить — розвиток і високу якість шкільної освіти. Керівнику (лідеру) потрібно пам'ятати, що в закладі працюють люди, які у своїй діяльності керуються конкретними цінностями, по-своєму будують відносини один з одним, примножують традиції, розвивають організаційну культуру школи і є її носіями.

Специфічними якостями організаційної культури школи є:

- якість задоволення потреб та запитів учасників освітнього процесу (у тому числі набутими у закладі компетентностями (якість підготовки випускників);
- бренд закладу освіти — репутація, імідж (організаційна культура закладу, традиції, свята, історія закладу і т.д.);
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу, зони відпочинку тощо);
- статус закладу освіти (відомча приналежність, позиція у рейтингу навчальних закладів регіону, країни).

Концепція культури та розуміння її рівня в організації (у тому числі закладу освіти) необхідно для досягнення успіху. Аналізуючи стан культури організації стають більш зрозумілими проблеми її виникнення, становлення, розвитку і, нарешті, управління і зміни. Ці динамічні процеси створення культури і управління нею є сутністю діяльності керівників,



Справжній лідер це той, за ким йдуть люди, а не той, кого призначили на роль менеджера.

Yesim Kunter, 2018

або лідерів, бо лідерство і культура є по суті двома сторонами однієї монети (Е. Шейн). Використання інформації щодо культури закладу освіти сприяє успішності його життєдіяльності. Організаційна культура є стратегічним фактором розвитку діяльності закладу освіти. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, і не лише те, що відбувається в організації, але й те, чому це відбувається. Таке дослідження допомагає: усвідомити питання лідерства; зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку; протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини, наприклад, гендерним стереотипам; діяти, враховуючи зростання, різноманітність та зміни, а отже — досягати більш результативної та ефективної спроможності сьогодні та у майбутньому.

Лідерство в процесі змін та культура організації представлено на рисунку 3.2.

Для досягнення мети діяльності закладу освіти лідер створює культуру організації та управляє її розвитком. Існує первинне та вторинне впровадження культури (Рис. 3.3).

## Проблемні питання

1. Лідерство змін чи є це технологією відповіді на виклики сьогодення?
2. Яким чином дослідження організаційної культури впливає на усність життєдіяльності організації?

### Аспекти аналізу організації

- ☐ правова форма
- ☐ організаційна структура
- ☐ стратегія
- ☐ люди та інтереси
- ☐ ресурси
- ☐ культура



Рис. 3.2. Лідерство в процесі змін та культура організації



3. Як забезпечити ефективність процесу управління змінами?
4. Чому немає змін без опору?
5. Концепція організаційної культури, її розуміння що дає керівнику закладу освіти?
6. Яка роль лідера в побудові, впровадженні та розвитку культури?
7. Ефективність управління процесом змін забезпечується на трьох рівнях: особистісному, оточення та організації. Відтак виникають питання, на які потрібно знайти відповідь на кожному з цих рівнів.

#### Особистісний рівень:

- Як я справляюся зі змінами?
- З яким викликом, що пов'язаний зі змінами мені необхідно справлятися у даний час?
- Яка моя роль як лідера змін і що я повинен робити по-новому?
- Який стиль лідерства є органічним для мене в умовах, коли мені потрібно стимулювати значні зміни?
- Як я забезпечую наявність лідерського потенціалу для реалізації змін у масштабі організації?

#### Рівень оточення.

- Як я допомагаю своїм співробітникам справлятися зі змінами, особливо в умовах відсутності вибору або контролю?
- Як я розумію різні точки зору, почуття і реакцію людей на зміни в процесі досягнення узгодження з цілями організації?

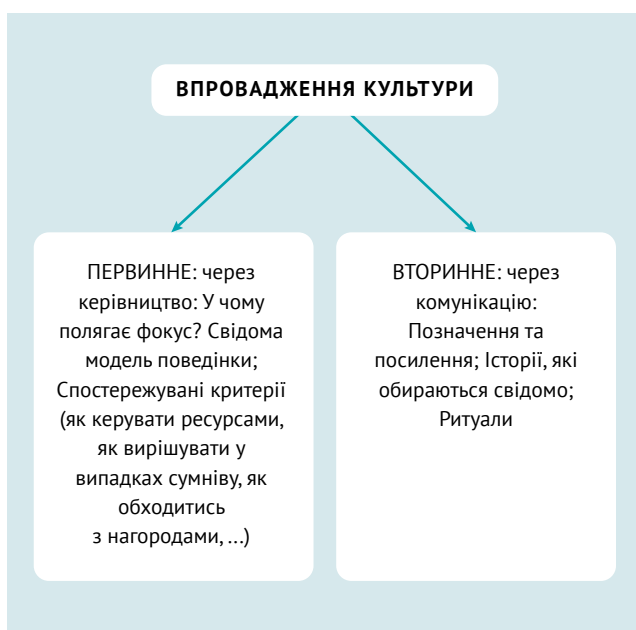


Рис. 3.3. Первинне та вторинне впровадження культури

#### Фідбек

зустрічі директорів у м. Одеса, 2018

#### Люди не проти змін. Вони проти втрат!

«Ми не так сильно боїмося змін чи так сильно любимо старі порядки, ми боїмося того, що знаходиться між старим та новим».

- Як я реагую на ці точки зору, почуття і реакції?
- Як я вибудовую відносини і переконую тих, хто підтримує зміни, виступає проти них або займає нейтральну позицію, взяти участь у реалізації змін?

#### Організаційний рівень.

- Як я формую мережу «каталізаторів змін» на всіх рівнях організації?
- Яка вплив я здійснюю на власному рівні, на вищих та нижчих рівнях організації?
- Як я досягаю того, щоб зміни принесли користь і для моєї команди, і для організації в цілому?
- Як я забезпечую наявність провідного потенціалу для реалізації змін у масштабах організації?

### Практика впровадження

Лідерство змін пов'язано із викликами сьогодення. Одним із таких викликів є *професійний розвиток керівників* закладів освіти. Провідним завданням кафедри є формування нової генерації керівників закладів освіти, які володіють філософією Нової української школи. Для забезпечення зазначеного науково-педагогічними працівниками кафедри педагогіки, управління та адміністрування на чолі із професором З. Рябовою введено в освітньо-професійну програму підготовки магістрів за спеціалізацією «Управління навчальним закладом» розкриття механізмів забезпечення ключових компонентів формули НУШ. Так, навчальна дисципліна «Управління освітньою діяльністю» орієнтована на надання інформації щодо формування компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві, розвиток мотивації учителів та забезпечення наскрізного процесу виховання, який формує цінності (1, 2 та 3 компоненти формули НУШ). 4 компонент НУШ «Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію» розкривається у таких навчальних дисциплінах, як «Теорія організації» та «Менеджмент освіти».

Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками (5 компонент формули НУШ) розкривається в такій навчальній дисципліні, як «Професійна компетентність керівника навчального закладу». Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитино центризм (6 компонент) відображено у таких навчальних дисциплінах, як «Маркетингове управління навчальним закладом» та «Управління навчальною та виховною діяльністю». Останні компоненти формули НУШ (Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя, Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти, Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу) знайшли відображення у навчальних дисциплінах: «Менеджмент освіти», «Освітні технології», «Організаційна діяльність керівника навчального закладу». Окрім того, такий провідний аспект, як ІТ наскрізно проходить через усі навчальні дисципліни. Необхідно підкреслити, що науково-педагогічними працівниками кафедри оновлено такі навчальні дисципліни «Професійна компетентність керівника закладу освіти», «Управління освітньою діяльністю», «Освітні технології». Введено в навчальний план такі дисципліни за вибором студентів у відповідності до Концепції Нової української школи:

- «Основи медіаграмотності», як такого, що покликаний сприяти формуванню інформаційно-цифрової компетентності як однієї із 10 ключових компетентностей Нової української школи;
- «Діяльність закладу освіти у сфері зв'язків з громадськістю» як такого, що спирається на педагогіку партнерства, в основі якої лежить спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками, а також сприяє формуванню соціальної та громадянської компетентності як однієї із 10 ключових компетентностей Нової української школи;
- «Концепція лідерства в управлінні закладами освіти», як такого, що сприяють автономії школи.

Організаційна культура є суттєвим чинником мотивації педагогічних працівників. І шляхи досягнення цілей, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і формування

репутації та створення іміджу закладу освіти. Більше того, якщо заклад зацікавлений у справжніх, а не «косметичних» змінах, то слід усвідомлювати необхідність змін і на культурному рівні. Належна культура є необхідною умовою для успішного стратегічного розвитку закладу освіти, якому сприяє реалізація технології лідерства змін.

Провідний професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування, доктор педагогічних наук Г. Тимошко організувала та очолює лабораторію «Формування та розвитку організаційної культури керівника навчального закладу». Основними формами роботи лабораторії є методологічні семінари, управлінські дискурси, засідання педагогічної вітальні, засідання круглого столу, тематичні тренінги, управлінське консультування на базі Університету менеджменту освіти та закладів освіти різних регіонів України.

В умовах реформування освіти України Міністерство освіти і науки України покладає надію на керівників закладів освіти, від яких напряду залежить успіх реалізації реформи у власній організації. Для цього керівники мають вміти просувати історії успіху про прогрес реформи в закладі серед учасників освітнього процесу та у мас-медіа, показово переводити найпрогресивніших педагогів в пул агентів змін, сприяти навчанню та мотивувати більш консервативних педагогів до впровадження реформи, стимулювати участь педагогів у роботі заходів для професійного зростання учительства України у нових форматах, таких як масові відкриті онлайн-курси EdEra та Prometheus, різноманітні освітні проекти громадських організацій «Освіторія», «Академія української преси», «ЕдКемп Україна», та «Міжнародна просвітницька ініціатива «ВІДКРИТА ХАТА» тощо. Тобто, мова йде про соціальну відповідальність як керівників закладів освіти в просуванні реформи освіти, що відображено у змісті підготовки майбутніх менеджерів освіти, а також про соціальну відповідальність викладачів, що не обмежуються рамками навчального закладу, а є активними учасниками, спікерами та організаторами різних форумів, виїзних шкіл та нетрадиційних заходів.

У рамках роботи Міжнародної школи «Академія педагогічної творчості» доцентом кафедри управління проектів та загальнофахових дисциплін О. Дубініною запроваджено науково-методичну студію «Інформаційно-аналітична компетентність

педагога — шлях до професійного успіху», слухачі якої мають можливість не лише опанувати сучасні інструменти роботи з ІКТ, а й отримати навички щодо попередження булінгу у закладах освіти. Лінійка вправ, представлена у рамках студії, здійснювала-ся за методиками опанованими під час україно-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл України». Так, під час обговорення проблемного питання щодо попередження булінгу в закладі освіти тренером було використано вправу «Системні питання у колегіальному коучингу», яка дала можливість слухачам описати можливі рішення проблемної ситуації в закладі, генерувати інформацією при вирішенні проблемної ситуації, описати ресурси для розв’язання проблеми булінгу в закладів.

## Використані джерела

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв’язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. / За заг. і наук. Ред. Г. В. Єльнікової. – Х.: Мачулін, 2017. – 440с.
2. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Культур-Контакт Австрія. – К.: 2017. – 118 с.
4. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: Монографія / Г. М. Тимошко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. – 592 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
6. Экспертный доклад 2015 г. Навигация изменений: роль лидера Авторы: Дэвид Динвуди, Уильям Пасмор, Лора Квинн, Рон Рабин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf>

## Фідбек

**Ганна Матвєєва,**

*директор Миколаївської спеціалізованої школи I-III ступенів мистецтв і прикладних ремесел експериментальний навчальний заклад всеукраїнського рівня «Академія дитячої творчості»*

У кваліфікаційних вимогах на посаду директора ЗЗСО зазначено: «... керівником ЗЗСО може бути громадянин України, який: – вільно володіє українською мовою; має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра й стаж педагогічної роботи не менше 3 років; – володіє високими моральними якостями і має стан здоров’я, що дозволяє виконувати професійні обов’язки». Чи достатньо цього для сучасного директора школи? Можна володіти всіма цими критеріями, приходити вранці до школи, сидячі у своєму кабінеті керувати освітнім процесом, а точніше – санітарно-матеріально-технічним забезпеченням закладу, іноді відкриваючи періодичну педагогічну пресу (якщо школа її випикує), і поступово заростати пилом з павутиною...»

Дійсно, сучасний директор школи безперечно повинен володіти досконало українською мовою, бути її носієм і зразком правильного мовлення.

Повинен мати вищу педагогічну освіту але яку? Можна мати диплом спеціаліста або магістра і тримати його в шафі, з чистою совістю людини з вищою освітою... Сучасний директор – лідер нової формації, який вже давно не тільки адміністратор, не тільки менеджер, він – новатор з креативним мисленням; приклад для свого педагогічного колективу, учнів і батьків; компетентний у багатьох питаннях; здатний впроваджувати інноваційні методики й технології; здатний опановувати нове, незвідане; приймати нестандартні й сміливі рішення; бути в курсі всього нового не тільки у освітянській сфері, а й в політиці, науці, економіці, проектній діяльності; мати бажання навчатися упродовж життя (адже – хто володіє ситуацією – володіє світом!); дбати про соціальний статус кожного працівника свого закладу! І, найголовніше – він повинен знати й володіти чудовою українською технологією – ЛЮДЯНИСТЮ!!! Розуміти й впроваджувати «людський фактор» і добрий мікроклімат у своєму освітньому середовищі!!! Мати високі моральні якості і стан здоров’я... В-першу чергу – здоров’я духовного!

Тому, добру справу робить сьогодні ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» у рамках україно-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл в Україні». Розвиток компетентностей директора Нової української школи – найсучасніше й найактуальніше питання сьогодення!!!



Фото: Здобувачі вищої освіти спеціалізації «Управління навчальним закладом», 2017 р.



Фото: Тренінг з медіаграмотності зі здобувачами вищої освіти спеціалізації «управління навчальним закладом», 2018 р. проводить професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування Т. Махиня



Фото: І Всеукраїнський науково-методологічний семінар «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» на базі Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» (м. Вишгород, 02.02.2018 р.)



Викладачі кафедри педагогіки, управління та адміністрування Т. Махиня та З. Рябова — спікери EdCamp (м. Глухів, 2 червня 2018 р.)





Фото: підготовка тренерів у рамках україно-австрійського проекту  
(м. Київ, 8 листопада 2017 р.) вправа «Діамант»



Фото: Робота науково-методичної студії «Інформаційно-аналітична компетентність педагога – шлях до професійного успіху» (с. Рибаківка, Миколаївська область, червень 2018 р.)

## РОЗДІЛ 4

# СИСТЕМНЕ РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЯ

*В. В. Сидоренко*

доктор педагогічних наук,  
завідувач кафедри філософії і освіти дорослих  
ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

*О. О. Нежинська*

кандидат психологічних наук,  
доцент, доцент кафедри психології управління  
ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

*Т. С. Кравчинська*

кандидат педагогічних наук,  
старший викладач кафедри філософії і освіти дорослих  
ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Актуальність модуля визначається цивілізаційно-історичними й освітніми викликами ХХІ століття, зростаючою роллю людиноцентрованої освіти та необхідністю забезпечити її випереджувальне значення, необхідністю підготовки керівника Нової української школи, лідера, менеджера, акмепрофесіонала, конкурентоздатного на ринку освітніх послуг фахівця, здатного самостійно й творчо здобувати інформацію, навчатися впродовж усього життя. Таке соціальне замовлення актуалізує необхідність підготовки фахівців, які відповідають викликам суспільства знань, здатних до безперервного інтелектуального, культурного і духовного розвитку впродовж життя шляхом формальної і неформальної освіти, орієнтовані на збереження, примноження та передачу гуманістичних суспільних цінностей, засвоєння нових професійних ролей і функцій, адаптовані до умов стрімко змінного суспільства.

У розробленні збірника спецкурсів використано ідеї відкритої освіти та відкритого навчання як інновації в підготовці і підвищенні кваліфікації педагогічних працівників та їхньої адаптації до нових соціокультурних та освітніх викликів. Теоретичні й практико-зорієнтовані аспекти модуля спрямовано на безперервний розвиток керівних і пе-



Якщо сьогодні ти припиняєш вчитися,  
завтра ти перестанеш бути лідером.

Говард Гендрікс

дагогічних працівників на всіх етапах міжкурсового періоду, зокрема таких складників, як професіоналізм діяльності і особистості, професійно-педагогічна компетентність, творчість, технологічна культура. Запропоновано технології вдосконалення педагогічної техніки сучасного керівника, його вербального і невербального професійного іміджу. Передбачено розроблення програми безперервного професійного розвитку протягом усього життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти. Матеріали модуля спрямовано на розвиток профілів базових компетентностей, які розвиваються в системі підвищення кваліфікації, зокрема: інтегральна компетентність, загальні компетентності (освітологічна, нормативно-правова), спеціальні компетентності (андрагогічна, управлінська, науково-методична, соціально-громадянська, інноваційно-дослідницька, мовно-комунікативна, компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку; психологічно-фасилітативна; підприємницька компетентність, інформаційно-цифрова).

## Теоретичний блок

Суспільство знань (від англ. knowledge society), виробничими ресурсами якого є знання, інтелект, ключові компетентності та ціннісні орієнтири, на сьогодні стало своєрідним викликом його інформаційним параметрам. У Всесвітній доповіді ЮНЕСКО «До суспільств знань» (2005 р.) зазначено, що сучасна епоха знаменує собою вихід за межі інформаційного суспільства, для якого засадничими є технології.

Суспільство знань вирізняється більш широкими соціальними, етичними й політичними параметрами, джерелом розвитку для якого слугує власне різноманіття й власні здібності, а цінності, практика творчості та інновації відіграють важливу роль, сприяючи процесам співробітництва іншого типу. Нова модель розвитку суспільства знань передбачає:

1. уміння кожної людини вільно орієнтуватися в потоці інформації;
2. розвиток її когнітивних здібностей і критичного розуму, що є не самоціллю, а засобом;
3. соціальну інтеграцію та соціальну активність кожного із членів для спільного використання знань як суспільного надбання;
4. нові форми солідарності сучасних і майбутніх поколінь, виключаючи практику соціального відчуження.



Важливими засобами поширення знань, крім Інтернету й мультимедійних засобів, названо пресу, радіо, телебачення, школу. Проте в документі зазначено, що сучасна система освіти відчуває дефіцит у книгах, шкільних підручниках і гостру нестачу педагогів. Недостатньо скорочувати інформаційну нерівність, електронно-цифровий розрив, а мінімізувати «когнітивний розрив» або «розрив у знаннях» через надання кожному вільного доступу до знань, їх накопичення, поширення, ціннісне використання впродовж усього життя в офіційних освітніх структурах, професійній діяльності й неформальній освіті.

**Навчання впродовж життя** є відповіддю на нестабільність у сфері зайнятості і професій, що включає особистісний, культурний, соціальний і професійний розвиток фахівця та передбачає здатність його до адаптації в умовах соціальних та економічних змін і автономії, обмін знаннями та їх поширення у всесвітньому масштабі, перетворення, перерозподіл і нову гармонізацію особистісного та суспільного часу тощо.

**У Всесвітньому економічному форумі в Давосі були названі 10-ТОП професійних навичок, які будуть актуальні у 2020 році**

### TOP 10 SKILLS

#### In 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

#### In 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

Source: Future of Jobs Report. World Economic Forum

На Світовому економічному форумі в Давосі (2015 р.) названо 10 професійних навичок, які будуть актуальні для сучасного фахівця знанневого суспільства в 2020 р., зокрема: комплексне розв'язання проблем, критичне мислення, креативність, управління людьми, координація з іншими, емоційний інтелект, здатність оцінювати ситуацію й приймати рішення, орієнтація на надання послуг іншим, здатність

Ключові компетентності були визначені в «Рекомендаціях Європейського парламенту та ради Європи» (від 18 грудня 2016 р.) «Про освітні компетенції для навчання протягом життя» (так звані Європейські еталонні рамки), у Концепції «Нова українська школа» та розширені, простежені у взаємозв'язку з уміннями та результатами навчання в Законі України «Про освіту»

Ці компетентності були визначені в «Рекомендаціях Європейського парламенту та Ради Європи» (18 грудня 2016 р.) «Про освітні компетенції для навчання протягом життя» Європейські еталонні рамки

- ☐ вільне володіння державною мовою;
- ☐ здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами;
- ☐ математична компетентність;
- ☐ компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;
- ☐ інноваційність;
- ☐ екологічна компетентність;
- ☐ інформаційно-комунікаційна компетентність;
- ☐ навчання впродовж життя;
- ☐ громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здоровому способу життя з усвідомленням рівних прав і можливостей;
- ☐ культурна компетентність;
- ☐ підприємливість та фінансова грамотність;
- ☐ інші компетентності, передбачені стандартом освіти

до переговорів, когнітивна гнучкість<sup>1</sup>. На першому місці, як і в 2015 р., за рівнем затребуваності залишиться *вміння розв'язувати складні завдання* (Complex Problem Solving). Потреба у фахівцях, які володіють такою навичкою, зростає на 52%. Друга за значимістю навичка XXI ст. — *критичне мислення* (у 2015 р. посідала четверту позицію). Через потребу засвоєння великих потоків інформації зростає необхідність навичок її відбору, правильного переосмислення й ціннісного використання. Зазначимо, що тривалий час серед ключових навичок — професійні (hard), цифрові (digital), надпрофесійні, наскрізні (soft) — домінували саме професійні (hard skills)<sup>2</sup>. Для їх

1 Гнучкість (flexibility) — запланована адаптація до непередбачених, але очікуваних зовнішніх обставин.

Швидка реакція, маневрування (agility) — здатність відповідати (в ідеалі — з користю для себе) на неочікувані зміни, проблеми; це незапланована адаптація до непередбачуваних зовнішніх обставин, що підживлюється креативністю; творча відповідь.

2 Професійні (hard skills — тверді навички) — це універсальні навички, які будуть потрібні фахівцям: управлінські, дослідницькі, лінгвістичні, маркетингові, технічні тощо.

Цифрові (digital & data skills) включають здатність до пошуку, збирання й опрацювання інформації, критичного та систематичного її використання; вміння користуватись інструментами для переробки, презентації та розуміння комплексної інформації та бути здатними отримати доступ для допомоги в критичному мисленні, творчості та інноваціях; знаходити й користуватись послугами Інтернет-служб.

## Важливо

В одних країнах усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства, як, наприклад, у ЄС, Канаді, США чи Австралії; інколи їх просто називають *компетенціями керівників, профілями чи моделями компетенцій* тощо.

У інших країнах серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо.

формування була зорієнтована вся система світової вищої освіти. Проте вчені Гарварду і Стенфорда обґрунтували, що 75–85 % професійного успіху залежить саме від soft skills і тільки 25–15 % — від hard skills. Міжнародні експерти пророкують, що 35 % ключових затребуваних компетенцій зміниться відповідно до суспільних і освітніх викликів, запитів замовників освітніх послуг і ключових стейкхолдерів.

За реалізації Концепції «Нова українська школа» видозмінюється соціальна й професійна місія педагога, керівника в контексті європейського професіоналізму із збереженням кращих ментальних українських характеристик. Суспільство знань бачить педагога нової формації компетентним, умотивованим, кваліфікованим, який має академічну свободу й розвивається професійно впродовж життя, самостійно й творчо здобуває інформацію, організовує дитиноцентрований освітній процес із максимальним наближенням навчання і виховання конкретної дитини до її сенситивних періодів розвитку, сутності, здібностей, можливостей, потреб, запитів, настанов і життєвих планів.

Концепція LLL (Lifelong Learning — Навчання протягом усього життя). У 1972 році на засіданні ЮНЕСКО було введено поняття «навчання впродовж життя». Аспекти: потреби й права людей на навчання

Надпрофесійні, наскрізні (soft skills — гнучкі навички), що передбачають постановку цілей, лідерство, мотивацію, емоційний інтелект, комунікацію, прийняття рішень, планування, управління конфліктами, критичне мислення, креативність, опірність стресам тощо.



впродовж життя; формування комплексного підходу між формальним і неформальним навчанням; фінансування для обох видів навчання; охоплення навчанням усіх людей, починаючи з наймолодших і закінчуючи найстарішими; пошук шляхів демократизації доступу до навчання.

Концепція LLL орієнтована на людину для забезпечення безперервного професійного розвитку впродовж усього життя.

Проблеми професійного й особистісного розвитку та самовдосконалення нерозривно пов'язані із формуванням ідентичності людини — суб'єкта власного життя. Так, за Е. Еріксоном, мати ідентичність — означає, по-перше, відчувати себе, своє буття як особистості незмінним, незалежно від зміни ситуації, ролі, власного самосприйняття, по-друге, минуле, сьогодення і майбутнє переживаються як єдине ціле, по-третє, людина відчуває зв'язок між власною безперервністю і визнанням цієї безперервності

#### Цікаво

У 2001 р. Європейською комісією було визначено такі пріоритети:

1. Визнання цінності знань. Мета: вдосконалення розуміння важливості участі в навчанні.
2. Інформація, профорієнтація і консультування. Мета: забезпечення безперешкодного доступу до якісної інформації та консультацій щодо можливостей отримання освіти й навчання впродовж всього життя людини.
3. Інвестиції в навчання. Мета: збільшення інвестицій в людські ресурси для розвитку найважливішого капіталу Європи — її населення.
4. Наближення можливостей навчання до тих, хто навчається, використовуючи інформаційні та комунікаційні технології.
5. Базові уміння. Мета: забезпечення гарантій постійного доступу для всіх до навчання з метою засвоєння та оновлення умінь, необхідних для усталеної участі в житті суспільства, заснованого на знаннях.
6. Інноваційна педагогіка. Мета: розробка ефективних методів для навчання протягом життя.

#### Закон України «Про освіту» Стаття 18.

Безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

іншими людьми. Елементом ідентичності є самовизначення, тобто прийняті керівником судження відносно себе в змістовому (сфера життя — особистісні і соціальні якості) й оцінному (оцінка даного змісту, часове визначення тощо). Зрозуміло, що адекватність таких суджень і, відповідно, автентичність презентації себе світу є важливими показниками особистісного саморозвитку й самореалізації.

Треба пригадати про Я-концепцію, яка є динамічним психологічним утворенням, узагальненням уявлення про себе, що є системою настанов щодо власної особистості, які, за Р. Бернсом, можна конкретизувати так: 1) образ Я — уявлення індивіда про себе, описова складова Я-концепції; 2) самооцінка — афективна оцінка цього уявлення, пов'язана зі ставленням до себе або до окремих своїх якостей; 3) потенційна поведінкова реакція, тобто ті конкретні дії, що можуть бути викликані образом «Я» та його самооцінкою. Я-концепція по суті визначає не просто те, що собою являє індивід, але і те, що він думає про себе і можливості розвитку в майбутньому. Але не в кожній людині уявлення про

#### Експрес-тест

**Які умови Ви, як керівник, створили для того, аби Ваші працівники:**

- мали можливості для навчання
- могли обмінюватися досвідом
- не боялися говорити Вам правду
- не боялися помилятися прагнули вдосконалювати свою діяльність і діяльність організації
- могли творчо підходити до виконання завдань та проявляти ініціативу?
- чи вчиться Ви від інших?

себе складаються в стійку систему: у деяких вони функціонують у формі окремих ситуативних образів «Я», не оформлюючись у цілісну, несуперечливу Я-концепцію, яка є показником зрілості самосвідомості, її вершиною тощо.

Керівник Нової української школи отримує право вибору місця і способу підвищення кваліфікації, причому результати навчання і компетентності, необхідні для присудження освітніх та/або присвоєння професійних кваліфікацій, можуть досягатися та здобуватися в системі формальної, неформальної та інформальної освіти. Збільшено **кількість альтернативних моделей професійного розвитку педагога**, які стануть ключовою умовою впровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Диверсифіковано форми підвищення кваліфікації: курси при ПППО, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах, онлайн-курсах, конференціях тощо.

Окреслено механізми визнання результатів неформальної та інформальної освіти закладами освіти та кваліфікаційними центрами.

За ініціативи педагогічного працівника з метою зовнішнього оцінювання його професійних компетентностей (зокрема з педагогіки та психології, практичних вмінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи, проводиться *сертифікація* (Стаття 51 Закону України «Про освіту»). Сертифіковані педагоги зможуть залучатися до проведення інституційного аудиту в інших закладах освіти, розроблення й акредитації освітніх програм, інших процедур і заходів, пов'язаних із забезпеченням якості та впровадженням освітніх інновацій.

Розроблено Типову освітню програму організації й проведення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти, подано профілі базових компетентностей, обґрунтовано зміст, форми реалізації типової освітньої програми, терміни навчання, план-графік навчальної програми (наказ МОН України від 15.01.2018 № 36 «Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення

кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти»). Ця типова освітня програма передбачає 150 академічних годин навчання і розвиток 7 компетентностей: професійно-педагогічної, соціально-громадянської, загальнокультурної, мовно-комунікативної, психологічно-фасилітативної, підприємницької, інформаційно-цифрової.

#### Для керівника надаються можливості академічної свободи й мобільності

місце і спосіб  
підвищення  
кваліфікації

форми підвищення  
кваліфікації

альтернативні моделі  
професійного розвитку

визнання результатів  
неформальної та  
інформальної освіти  
закладами освіти та  
кваліфікаційними  
центрами

За ініціативи педагогічного працівника з метою зовнішнього оцінювання його професійних компетентностей ( у тому числі з педагогіки та психології, практичних вмінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи, проводиться *сертифікація*

(Стаття 51 Закону України «Про освіту»)

Інноваційним ресурсом безперервного професійного розвитку керівника є Віртуальна кафедра андрагогіки (<https://ppo.mk.ua/>; E-mail: [andragog@gmail.com](mailto:andragog@gmail.com)). Засновником і модератором Віртуальної кафедри андрагогіки є кафедра філософії і освіти дорослих Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти НАПН України. Ця освітня платформа допоможе керівнику, освітньому менеджеру безперервно саморозвиватись і самовдосконалюватися протягом усього життя шляхом формальної і неформальної освіти.

**Віртуальна кафедра андрагогіки** (далі – ВКА) є самостійним, неприбутковим, добровільним віртуально-інтегрованим науковим співтовариством фахівців у галузі освіти дорослих, вітчизняних та іноземних андрагогів, творчих, соціально-активних фахівців міжпредметної й трансдисциплінарної

## Фідбек (із анкет учасників тренінгу)

...Запропонований модуль можна по праву назвати лабораторією професійного саморозвитку і самореалізації керівника, яка дозволяє розкрити потенціал учасників, їхні внутрішні задатки, мотивує до навчання протягом життя, допомагає підготувати нову генерацію лідерів.

*Олена М.,  
директор школи, м. Київ*

...Мені пощастило взяти участь у такому нетиповому та ефективному за методикою, важливому та корисному, практично-орієнтованому навчанні. Запропоновано нові підходи до підготовки керівника Нової української школи. Сучасно, інформативно, практично необхідно.

*Микола Д.,  
керівник РМК, м. Львів*

...Тренінг, на якому довелося побувати під час курсів підвищення кваліфікації, є необхідним, важливим заходом із формування нової еліти керівників, дозволяє підвищити ефективність управління... Знаю, як замотивувати вчитися свою команду, знаю, як і самій підвищувати безперервно власний професійний рівень.

*Світлана Ф.,  
директор школи, м. Краматорськ*

сфери, що створюється для: проведення наукової, науково-методичної та координувальної діяльності з розроблення та впровадження нових методик, технологій професійної діяльності андрагога формальної і неформальної післядипломної освіти; спільної реалізації результатів наукових досліджень; участі та проведення науково-практичних заходів різних рівнів; передачі знань і досвіду тощо.

ВКА використовується:

- у системі **формальної післядипломної освіти** (від англ. *formal education*) — в освітньому процесі курсів підвищення кваліфікації за різними моделями і формами навчання (спеціалізація, стажування, перепідготовка) у закладах післядипломної педагогічної освіти, на всіх етапах міжкурсового періоду, а також у системі науково-методичної роботи з педагогічними працівниками на місцевому рівні (у системі науково-методичної роботи районних (міських) методичних кабінетів (центрів), об'єднаних територіальних громадах, закладах загальної середньої освіти тощо);
- у системі **неформальної освіти** (від англ. *non-formal education*) — під час проведення різноманітних форм роботи, що здійснюється в контексті навчально-просвітницьких ініціатив (зокрема громадськими організаціями, просвітницькими центрами, фондами, іншими суб'єктами, а також під час індивідуальних занять під керівництвом андрагогів, коучів, супервізорів та ін.) і спрямовується на розвиток додаткових умінь і навичок, набуття компетенцій;
- в **інформальній освіті** — у процесі самоорганізованої освіти, самоосвіти педагогів, а також

замовників освітніх послуг і ключових стейкхолдерів задля перетворення освітнього потенціалу суспільства знань у дієві чинники власного саморозвитку впродовж життя, набуття нових компетентностей.

## Проблемні питання

- Як навчити педагога вчитися протягом усього життя?
- Які інноваційні форми неформальної освіти треба використовувати в процесі підвищення кваліфікації?
- Які ключові компетентності керівника будуть затребуваними в Новій українській школі?
- Чи зараховується успішна сертифікація як проходження атестації педагогічним працівником? Скільки діє сертифікат?

### Цікаво

У ВКА започатковано рубрику «*Професійний розвиток педагога Нової української школи*» (модератори – сертифіковані тренери – завідувач кафедри філософії і освіти дорослих *Вікторія Сидоренко*, старший викладач *Тетяна Кравчинська*), в ній подано презентаційні матеріали, записи семінарів, круглих столів з актуальних питань Нової української школи, анкети для безперервного професійного саморозвитку й саморефлексії впродовж усього життя.



## Практика впровадження

У Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» модуль **«Компетентність щодо самовдосконалення, уміння вчитися»** включений до освітньо-професійних програм підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів, що закріплені за кафедрою філософії і освіти дорослих. Розроблена тема обов'язково входить до структурних частин *модуля 1 «Освітологічний та нормативно-правовий»* та *модуля 2 «Менеджмент і лідерство»*. Упродовж 2017–2018 років для апробації та реалізації матеріалів модуля на всіх етапах міжкурсового періоду усього було охоплено 130 груп, понад 3000 слухачів за різними формами, моделями навчання. Складники розробленого викладачами тренінгу впроваджувались під час різних науково-методичних заходів (методологічних семінарів, круглих столів, конференцій, вебінарів, чатів, практичних занять). Зокрема практичні вправи, спрямовані на розвиток компетентності керівників шкіл щодо вдосконалення, уміння вчитися, були використані під час роботи

методологічного семінару з онлайн-трансляцією «Освітньо-філософські засади Нової української школи» з участю *Оксани Макаренко*, радника міністра освіти і науки України, *Jozef Zatko* (Словаччина), президента Європейського інституту післядипломної освіти, голови Східноєвропейської асоціації розвитку освіти (18 жовтня 2017 р.); круглого столу з онлайн-трансляцією «Нова українська школа: виклики для професійного розвитку педагогічних працівників», тематичний напрям «Культура управління професійним розвитком педагога Нової української школи» (22 лютого 2018 р., взяли участь понад 3500 учасників, захід має 2700 перепостів у соціальних мережах); III-ої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології» (тематичний напрям «Управління професійним розвитком фахівців») (19 квітня 2018 р. на YouTube каналі Віртуальної кафедри андрагогіки, взяли участь 340 представників різних навчальних закладів і установ України, захід має понад 1500 перепостів у соціальних мережах) тощо.

### Вправа на групову динаміку розвитку організації та особистості

Вправа на групову динаміку розвитку організації та особистості допомагає активізувати групу, покращити взаємодію учасників групи, зменшити напругу. *Час:* 10–15 хвилин (залежно від кількості учасників).

*Матеріали:* папірці з написаним текстом — відомі прислів'я та приказки про навчання протягом життя (залежить від кількості учасників).

1. Знання людини — що крила пташині.
2. Грамоті вчиться — завжди знадобиться.
3. Книжку читай — розуму набирай.
4. Добре того навчати, хто хоче все знати.
5. Людей питай, а свій розум май!
6. Навчай інших — і сам навчишся.
7. Вчитися ніколи не пізно.
8. Вік живи — вік учись.
9. Хто багато читає, той багато знає.
10. Навчання — найкраще багатство.

*Опис:*

1. Вибираємо відомі прислів'я та приказки про навчання протягом життя й пишемо їх половинки на різних картках. Наприклад, «Знання людини» на одній картці, а «що крила пташині» — на іншій. Кількість карток має відповідати кількості учасників.
2. Картки перемішуємо та розкладаємо на столі (підлозі) написаним донизу.
3. Кожен із учасників обирає собі картку.
4. Учасникам потрібно відшукати серед членів групи власника другої половини картки та скласти повністю прислів'я або приказку про навчання протягом життя.
5. Кожна пара ділиться своїм складеним прислів'ям або приказкою з групою, коментуючи та називаючи ще вислови про навчання протягом життя, які їх мотивують безперервно самовдосконалюватися.

## Використані джерела

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1389899592029395> (дата звернення 26.07.2018)].
2. К обществам знания: всемирный доклад ЮНЕСКО. – ЮНЕСКО, 2005, 239 с.
3. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2017. 128 с.
4. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета / Х. Ортега-и-Гассет; пер. с исп. М.Н. Голубевой / под общ.ред. М.А. Гусаковского. Мн.: БГУ, 2005. 104 с., ил. (Universitas).
5. Проект Концепції розвитку педагогічної освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuyedo-gromadskogo-obgovorennya-proekt-konceptsiyirozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 23.04.2018).
6. Сидоренко В. Акмеологічні технології в освіті дорослих / В.В. Сидоренко. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Вип. 26 (36). Сер. 16 «Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики»: зб. наук. пр. / ред. кол.: Н.В. Гузій (відп. ред.). Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2016. С. 38–42.
7. Сидоренко В.В. *Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти* / В. Сидоренко. Інформаційний збірник для директора школи та завідуючого дитячим садком. Київ: РА «Освіта України». 2016. № 7–8(48). С. 22–29.
8. Сидоренко В.В. *Нова українська школа: концептуальні орієнтири* / В.В. Сидоренко / матеріали методологічного семінару з онлайн-трансляцією «Освітньо-філософські засади Нової української школи», 18 жовтня 2017 р., м. Київ. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/708457/> (дата звернення: 20.03.2018).
9. Сидоренко В.В. Реформування системи підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа» / В.В. Сидоренко / Керівник нової української школи : світоглядно-професійні орієнтири : зб. наук. пр. / В.П. Андрущенко (голова), В.П. Бех (заст. голови), О.В. Алейнікова та ін. К. НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. С. 148–153.
10. Сидоренко В.В. Філософсько-освітні засади Нової української школи / В.В. Сидоренко / Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти: зб. спецкурсів: авторський колектив / загальна ред. проф. Т.М. Сорочан; наукова ред., упорядкування В.В. Сидоренко, Я.Л. Швень. Київ: Агроосвіта, 2018. С.18–62.
11. Сидоренко В.В. Формальна і неформальна освіта як форми неперервного акмепрофесіогенезу педагога Нової української школи / В.В. Сидоренко / зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації в освіті і педагогічна майстерність учителя-словесника» (25 жовтня 2017 р., Суми). URL: <http://sspu.sumy.ua> (дата звернення: 20.03.2018).
12. A Memorandum on Lifelong Learning [Electronic resource] // Commission of the european communities. URL: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf) (дата звернення 26.07.2018).
13. Robert K. Merton. The Matthew Effect in Science, II: Cumulative Advantage and the Symbolism of Intellectual Property. ISIS, v.79, 1988. p.606–623.
14. Towards an institutional strategy for Lifelong Learning in Higher Professional Education [Electronic resource] // Published by the FLLLEX consortium May 2012. URL: [www.aqu.cat/doc/doc\\_16974883\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_16974883_1.pdf) (дата звернення 26.07.2018).

### Важливо

Одна з рекомендацій фахівців – думати про організацію як спільноти, громади (communities). Рік Уорен у книзі «Життя, що скеровується метою» описує, як керівник може розвивати відчуття спільноти (спільності) на основі таких чеснот: автентичність – висловлення почуттів, взаємність – заохочувати інших, симпатія – підтримувати інших, милосердність – пробачати інших, чесність – говорити правду, ввічливість – поважати різні погляди та позиції інших, скромність – визнавати свої помилки, конфіденційність – уникати персональних аспектів на публіці, послідовність – спільнота є вищим пріоритетом.

## Будинок моєї мрії

Під час виконання вправи «Будинок моєї мрії» керівники шкіл навчаються вибудовувати проект професійного саморозвитку і самореалізації, прогнозувати перешкоди на управлінському шляху, можливі ризики і перспективи. На декількох великих аркушах малюють каркас будинку із фундаментом, стінами та дахом. Фундамент символізує бекграунд — що ми вже знаємо та чим хочемо поділитися; цеглинки (стіни) — що мені ще необхідно знати та вміти для того, щоб реалізувати свою ідею; дим із димаря — побоювання і те, що безпосередньо вони могли б привнести в роботу. Учасники отримують стікери для кожного питання та заповнюють їх. Потім чіпляють у відповідне місце і, за бажанням, озвучують. Упродовж усього тренінгу учасники можуть переміщувати свої листочки у випадку, якщо їхні очікування справджуються.

## Вправа «Кухня»

Вправа «Кухня» використовувалась під час практики впровадження модуля для з'ясування очікувань учасників, виявлення їхнього управлінського досвіду, можливих ризиків під час опрацювання матеріалів.

*Холодильник* символізує запитання:

«Що я хочу з'їсти під час тренінгу?»

— Чого я хочу навчитися?

*Плита* — «На чому я боюся обпектися?»

— Чого не повинно статися?

*Пакет із продуктами:* «Що я привіз / привезла з собою?»

— Чим можу поділитися з групою?

*Рецепт від тренерів:* «Який рецепт я хочу записати?»

— В якій темі мені необхідний покроковий аналіз (рецепт)?

## Етика як умова для прийняття управлінського рішення

Дотримання етичних стандартів керівником фактично означає дотримання проголошених цінностей, принципів, діяльність відповідно до фахових стандартів. Основні загальні кроки включають оцінку ситуації, визначення та зважування альтернатив, прийняття оптимального (найкращого в даних умовах) рішення, належне виконання, впровадження рішення, оцінку (аналіз) та винесення уроків

### Запитання, що слугують «фільтрами» для обрання рішення:

- Чи прийняте Вами рішення відповідає рамкам чинного законодавства та політики?
- Як Ваше рішення буде представлене у ЗМІ?
- Що було б, якби усі ухвалювали такі самі рішення?
- Чи Ви так само витрачали б кошти, якби вони були Вашими власними?
- Чи зробили Ви усе можливе для того, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок Вашого рішення?
- Наскільки дорого обійдеться Ваше мовчання або бездіяльність/зволікання з діями?
- Чи ставитися Ви до інших так, як Ви би хотіли, щоб вони ставилися до Вас і чи вони хотіли би такого?
- Чи спокійно Ви спатимете після прийняття такого рішення?

## Важливо

Сприяння навчанню та розвитку працівників є вигідним для організацій, оскільки уможливає планування людських ресурсів в організації, посилює мотивацію працівників, зміцнює інституційну спроможність і готовність до викликів.

## Фідбек (із анкет учасників тренінгу)

...Тренінг, на якому довелося побувати під час курсів підвищення кваліфікації, є необхідним, важливим заходом із формування нової еліти керівників, дозволяє підвищити ефективність управління... Знаю, як замотивувати вчитися свою команду, знаю, як і самій підвищувати безперервно власний професійний рівень

*Світлана Ф., директор школи, м. Краматорськ*

## Оцінка лідерами своїх дій у сфері управління людськими ресурсами.

### Перелік запитань для самоконтролю

- Я обізнаний (а) зі стратегічними пріоритетами уряду і свого міністерства/відомства.
- Я забезпечив (ла) врахування цих пріоритетів у стратегічних та операційних планах моєї організації.
- Я провів (ла) консультації з нашим кадровим департаментом (відділом) для того, щоб оцінити, який вплив матимуть ці плани на управління людськими ресурсами.
- Були визначені конкретні цілі діяльності для мого персоналу згідно із цими планами та пріоритетними завданнями.
- Я вжив (ла) заходів для того, аби усі працівники були обізнані зі стратегічними завданнями нашої організації і розуміли, що від них очікується у цьому зв'язку (яким є їх внесок у спільну справу).
- Я та підпорядковані мені керівники забезпечуємо регулярний зворотній зв'язок щодо визнання успішних результатів діяльності.
- Я та підпорядковані мені керівники забезпечуємо регулярний зворотній зв'язок щодо визначення потреб у вдосконаленні діяльності/навчальних потреб працівників.
- Я та підпорядковані мені керівники здійснюємо менторство і наставництво для персоналу.
- Я та підпорядковані мені керівники займаємося питаннями нерезультативної діяльності та вирішуємо дисциплінарні проблеми,
- заохочуючи працівників до навчання та вдосконалення діяльності.
- Я та підпорядковані мені керівники дбаємо про належний баланс між роботою і вільним часом наших працівників.
- Я регулярно проводжу консультації та зустрічі з фахівцями з питань управління людськими ресурсами для обговорення питань.
- У разі потреби я обговорюю з підпорядкованими мені керівниками структурних підрозділів їх стиль управління та надаю рекомендації щодо врегулювання конфліктних ситуацій.
- Я дію прозоро, справедливо та у відповідності з цінностями в усіх аспектах своєї управлінської діяльності.
- Я слідкую за тим, аби працівники дотримувалися етичних норм поведінки.
- Я заохочую висловлення різних точок зору та конструктивні дискусії.
- Я знаю, якою є психологічна атмосфера у нашому колективі (підпорядкованих мені структурних підрозділах).
- Я вживаю заходи для того, щоб працівники відчували свою причетність до спільної справи та відчували підтримку з боку керівництва.
- Я вживаю заходи для того, щоб працівники пишалися тим, в якій організації вони працюють.

## Рольова гра «Стратегія (коло) творчості Волта Діснея»

Рольова гра «Стратегія (коло) творчості Волта Діснея» спрямована на вдосконалення професійних, особистих та корпоративних цілей організації, команди.

Будь-який процес, зокрема навчання, самовдосконалення, складається з 3-х етапів, на яких треба бути МРІЙНИКОМ, РЕАЛІСТОМ та КРИТИКОМ. Учасники рольової гри розглядають поставлену тренером задачу з трьох позицій: творчої, реалістичної і критичної.

**Мрійник** генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо», «Що я/ми хочемо зробити?». На цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.

**Реаліст** перетворює мрію/бачення на реалістичні кроки/детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як я/ми хочемо це зробити?».

**Критик** забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

**Запитання, які ставились до директорів шкіл щодо вдосконалення планів задля навчання впродовж життя:**

### Етап 1: Мрійник («Що я/ми хочемо зробити?»)

Що Ви хочете зробити?

Ціль (goal): ...

Чому Ви хочете постійно навчатися, самовдосконалюватися?

Мета (purpose): ...

У чому вигоди/переваги? Сприятливими/позитивними ефектами (наслідками) будуть: ...

Куди Ви хочете, щоб ця ідея привела Вас у майбутньому? Ця ідея призведе до: ...

### Етап 2: Реаліст («Як я/ми хочемо це зробити?»)

Коли ціль (goal) буде досягнуто?

Загальні часові межі для досягнення мети: ...

Кого буде залучено (хто нестиме відповідальність та гарантувати відданість з боку тих людей, хто виконуватимуть план)?

Головні «гравці»: ...

Як саме буде реалізовано ідею? Яким буде перший крок? ...Яким буде другий крок? ...Яким буде третій крок? ...

Яким буде Ваш постійний зворотній зв'язок щодо напрямку Вашого руху до або у протилежний бік від мети?

Ефективним постійним зворотнім зв'язком буде: ...

Як Ви знатимете, що досягли мети? Я/ми будемо знати, що мету було досягнуто, коли: ...

### Етап 3: Критик («Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»)

На кого вплине ця нова ідея і хто сприятиме або заважатиме її результативності?

Особи, на яких найбільше впливатиме цей план: ...

Якими є їхні потреби?

Чому хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану або ідеї? Хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану, якщо...

Які існують позитиви в поточному способі (ів) діяльності? Поточний спосіб діяльності має наступні позитивні ефекти: ...

Яким чином Ви можете зберегти ці позитивні моменти під час реалізації нової ідеї? Ці позитивні здобутки будуть збережені шляхом: ...

Коли і де Ви б НЕ хотіли реалізувати цю нову ідею? Я/ми не хотіли б реалізувати цей план, якщо...

Що потрібне або чого бракує в плані на даний момент?

### Етап 4: Повторне проходження кола.

**Яке запитання щодо «як» (how) Ви могли би поставити стосовно того, чого Ви потребуєте або чого не вистачає? Як/яким чином...**

Наприклад, критик, міг би сказати: «Я/ми маємо не достатньо інформації, щоб зрозуміти реалістичність досягнення плану». Тоді, «як» запитанням буде: «Як я/ми можемо отримати більше інформації щодо загальних умов/фонових рівнів свого плану?»

**Мрійник:** Яким чином Ви можете подбати про те, що є потрібно або чого не вистачає у плані? Можливим рішенням може бути... **Реаліст:** Як саме це може бути реалізовано? Це можна реалізувати шляхом... **Критик:** Що ще є потрібним або чого не вистачає у плані на даний момент? На даний момент план професійного розвитку потребує або в плані відсутні наступні елементи...

Можна проходити коло декілька разів доти, доки Ви не будете задоволені результатами. Зазвичай, після кількох таких раундів мета розкладається на низку реалістичних кроків. Коли Ваші найсильніші критики говорять: «Вперед!», тоді Ви знаєте, що Ваш план має реальний шанс.





## Вправа «Хто Я?»

Вправа «Хто Я?» проводилась із керівниками шкіл з метою саморефлексії, самоаналізу професійного розвитку керівника. **Вправа допомагала** визначити особливості ідентичності управлінців освітніх закладів за допомогою методики «Хто Я?» М. Куна — Т. Макпартланда шляхом співвідношення власних індивідуальних і соціальних характеристик, балансу соціальної й особистісної ідентичності. За інструкцією опитувальника впродовж 15 хвилин потрібно 20 разів дати відповідь на запитання «Хто Я?», використовуючи будь-які слова або речення. Відповідаючи на запитання, керівник указує ролі та характеристики-визначення, з якими він себе співвідносить, ідентифікує, тобто із соціальним статусом і тими рисами, які, на його думку, пов'язуються з ним. Чим більше якостей людина виокремлює та відносить до свого «Я», тим більш вона рефлексійна і тим вище рівень її самосвідомості. Разом із цим варто зауважити, що ті характеристики самого себе, які управлінець записує на початку свого списку найбільшою мірою актуалізовані в його свідомості, а також є більш значущими для нього.

Результати самоописів обробляються методом контент-аналізу і дозволяють отримати загальний частотний розподіл характеристик та тенденцію розподілу особливостей самопрезентації. У разі необхідності отримані дані можна обмежити середньогруповими параметрами: переживання соціальних або індивідуальних характеристик, ступінь їх виразності (прийом ранжування), рівень переживання стереотипних характеристик.

Детальний змістовий аналіз представлених характеристик дозволяє розділити їх на 6 груп:

- 1) освітньо-професійні (управлінець, учитель, менеджер),
- 2) індивідуально-вікові (стать, вік, людина, істота),
- 3) сімейні (дружина, чоловік, син),
- 4) особистісно-громадянські (особистість, українець, громадянин),
- 5) міжособистісні (товариш, приятель),
- 6) особистісно-індивідуальні (розумний, веселий, дбайливий).

Можна застосувати як оригінал цієї методики, так

і модифікувати її з огляду на професійну діяльність керівника, оскільки загальновідомо, що індивід психологічно формує для себе групу людей завдяки категоризації себе з іншими. Так, виконання цієї вправи в модифікації «Я як професіонал» або «Я в професійній діяльності» сприяє саморефлексії та самоаналізу особистості управлінця. Завдання «Виділіть три пункти зі створеного власного списку опису себе в професійній діяльності, якими Ви переважно керуєтеся частіше й які допомагають Вам, як управлінцю», «Як це може вплинути на Ваше професійне вдосконалення?», «Що може змінитися в майбутньому?» дозволять керівникові сконцентруватися на власних сильних сторонах та привернути увагу до перспектив власного розвитку, поглядів на себе з іншої сторони та можливих змін у майбутньому тощо. Це сприяє самоактуалізації та самовдосконаленню на шляху безперервного професійного розвитку впродовж усього життя.

У кінці модуля кожній групі керівників надавались питання для самоконтролю з метою оцінки лідерами своїх дій у сфері управління людськими ресурсами.

### Важливо

**Менторство (mentoring)** — це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство — це, так би мовити, порада керівника. Він має себе запитувати: «Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».

**Наставництво (coaching)** — це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку, допомога знайти правильне рішення. Метою наставництва є відкриття інших способів/шляхів вивчення та інтерпретації світу людини, що призводить до нових дій та нових результатів. Ключове запитання, яке керівник має перед собою ставити: «Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?»



Учасники освітньої групи (зліва направо):  
Тетяна Кравчинська, Олена Нежинська,  
Вікторія Сидоренко, Олена Мирошніченко.



Спільне фото учасників тренінгу, який проводила  
освітня група «Компетентність щодо самовдоско-  
налення, уміння вчитися» (м. Одеса, 05.06.2018 р.).



Вправи, спрямовані на професійний  
саморозвиток керівника впродовж життя

Методологічний семінар з онлайн-трансляцією «Освітньо-філософські засади Нової української школи» з участю Оксани Макаренко, радника міністра освіти і науки України (18 жовтня 2017 року на базі Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університету менеджменту освіти»).





Робота секцій: «Професійний розвиток педагога Нової української школи»;  
«Науково-методичні засади професійного розвитку фахівців в умовах формальної  
і неформальної освіти» під час III-ї Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-  
конференція «Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія,  
теорія, технології» (19 квітня 2018 року, м.Київ, ЦПППО).



Тренінг для керівників шкіл «Культура управління професійним розвитком педагога Нової української школи» під час круглого столу з онлайн-трансляцією «Нова українська школа: виклики для професійного розвитку педагогічних працівників» (м. Київ, Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 22 лютого 2018 року).



Всеукраїнська нарада тренерів із питань упровадження Державного стандарту початкової освіти (15 березня 2018 р. в ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»). Фото сертифікованих тренерів Нової української школи із заступником міністра освіти і науки України Павлом Хобзеєм.



Надано гриф «Рекомендовано Міністерством освіти і науки України» збірнику спецкурсів «Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти: збірник спецкурсів» (авторський колектив/наукова редакція проф. Сорочан Т.М., Сидоренко В.В.) (№ 595 від 05 червня 2018 року). Тираж 22 тис. екземплярів (вид-во «Либідь»).



Міжкафедральний методологічний семінар «Теоретичні і методичні засади управління професійною підготовкою фахівців в освітньому середовищі університетського коледжу» за участю провідних науковців, керівників опорних шкіл (м. Київ, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 31 серпня 2018 року).



23 березня 2018 року на загальних зборах Національної академії педагогічних наук України відбулося нагородження переможців у конкурсі кращих наукових робіт за 2017 рік. Дипломом I ступеня за електронний ресурс нагороджено Віртуальну кафедру андрагогіки Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

## РОЗДІЛ 5

# РОЗВИТОК ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*О. М. Левчишена*

кандидат історичних наук, завідувач кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

*А. С. Айрікян*

методист науково-методичної лабораторії розвитку освіти кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

*М. В. Гриньова*

методист науково-методичної лабораторії соціального партнерства та міжнародної діяльності кафедри освітньої політики КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

Професійний стандарт у галузі управління освітньої організації передбачає, що сучасний керівник повинен бути професійно підготовлений у наступних напрямках управлінської діяльності: розробка та керівництво реалізації стратегії організації, здійснення моніторингу та оцінки діяльності організації, керівництво адміністративною командою та змінами в організації, налагодження організацією зовнішніх партнерських зв'язків та ін.

### Відповідальність за критичний аналіз ситуації: Проблемні питання

- Якою повинна бути освіта, щоб задовольняти запити сучасного світу?
- Чому у всьому світі спостерігається глобальний кризис освіти?
- Яка основна функція школи нового сторіччя?
- Як управляти сучасною школою?
- Якими якостями повинен володіти сучасний керівник Нової української школи?

### Відповідальність потребує системності

Сформованість управлінської компетентності керівника визначається на трьох рівнях: розвиток, компетентність, майстерність. Структура управлінської компетентності має системний характер і включає чотири складові: когнітивна (знаннева); практична (вміння та навички); мотиваційна до професійної діяльності; особистісна (соціально-значущі якості). Саме особистісна складова (психологічний ресурс особистості) визначає перспективи та траєкторію професійного розвитку й вдосконалення керівника.

Задля якісного виконання управлінської функції керівник сучасного закладу освіти має володіти такими якостями, як відповідальність, ініціативність, здатність творчо мислити та знаходити нестандартні рішення у пріоритетних напрямках діяльності організації: надання освітніх послуг, підтримка талановитої молоді, розвиток вчительського потенціалу, сучасної шкільної інфраструктури, соціальної інклюзії та партнерства.

Отже різні напрямки управлінської відповідальності керівника потребують від нього системності в знаннях, навичках та діях. Саме тому керівнику закладу освіти необхідно володіти системними знаннями,



серед яких знання про природу систем, знання про те, як ми визнаємо, відчуваємо і знаємо, знання про неможливість «цілових» втручань, процесуальні знання про можливі форми роздратування. Також важливою складовою управлінської компетентності керівника є системні компетенції, до яких належать вміння відмовитися від добре знайомого, вміння справлятися з невизначеністю, вміння підтримувати працівників з орієнтацією на ресурси, зміцнення здатності педагогів до змін, розвитку і прощанню (вміння «відпустити») (за Арнольдом «Присяга Сізіфа»).

Таким чином, системність мислення, навичок та вмінь, особистісних якостей керівника освітнього закладу – це основа його відповідальної управлінської діяльності. Керівник, який добре знає систему управління, закони розвитку організації як системи, може досягти значних успіхів в управлінні школою.

Системність потребує відповідальності. Синергія відповідальності та компетентності є умовою реалізації керівником системного підходу в управлінні школою як організацією. Нова українська школа вимагає від керівника лідерства, системності в управлінні та відповідальності. Адже ініціатива, системність та відповідальність на кожному рівні управління – це не розкіш, а засіб розвитку організації.

#### Концепція Нової української школи

Нова українська школа буде виховувати не лише відповідальність за себе, а й за розвиток і добробут країни і всього людства.

Разом із впровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти.

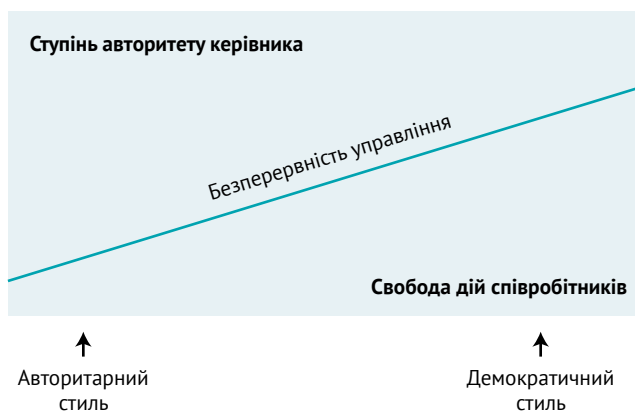
Управлінська компетентність керівника потребує серйозних системних навичок в галузі управління людськими ресурсами, досконалого вивчення менеджменту, наявності відповідальності за все, що відбувається в його організації.

**Аксіома: Керівник несе повну відповідальність за усі дії та вчинки своїх підлеглих, а також їх результати.**

Ця аксіома має розглядатися керівником не через призму авторитарного стилю управління, який з багатьох причин є не приємним для сучасного управління, а через призму демократичних підходів до управління, які передбачають колективну відповідальність та розподільне лідерство в усіх сферах управління школою й потребують від керівника компетентності в нових ролях:

- лідер
- коуч
- ментор
- фасилітатор
- тьютор
- модератор

### Безперервність управління



Олівія де Фонтана, Інституту керівництва освітою та розвитку якості

В контексті реформування загальної середньої освіти в Україні особливої важливості набуває управління керівником розвитком кадрового потенціалу організації. Це обумовлює необхідність відповідального використання керівником методів управління персоналом, таких як адміністративних, економічних та соціально – психологічних.

Керівник, який зможе поєднати у своїй роботі з колективом навички та вміння підприємця, інтегратора, адміністратора та виробника, стане справжнім лідером колективу. Задля цього необхідною є інтервенція у роботу з педагогічним персоналом сучасних бізнес-приймів: проведення маркетингу освітніх послуг, лобювання інтересів колективу, піар (CR)-технології, формування корпоративної культури тощо.

Особливого значення в діяльності керівника щодо розвитку кадрового потенціалу набуває мотивація (психологічне спонукання), яка є основою для фор-

мування мотивів у досягненні педагогами значних результатів:

- Переконання – логічний вплив на поведінку працівника.
- Навіювання – цілеспрямований вплив на психіку працівника.
- Наслідкування – вплив на волю працівника шляхом особистого прикладу.
- Залучення – приєднання до команди з питань управління.
- Надання довіри – підкреслення позитивних якостей працівника.
- Примус – прямий вплив, який вимушує його поступати певним чином.

Або	Або
Дистанція	Близькість
Індивідуальне рішення	Демократичне рішення
Контроль	Довіра
Справа одного дня	Довгострокова орієнтація
Рівне ставлення	Рішення індивідуальне
Збереження статус-кво	Стимулювання ініціативності

Для оптимального впливу на колектив керівник має знати рівень компетентності та особистісні якості усіх членів команди. Це є умовою ефективного управління реалізацією визначених цілей школи як організації і досягнення успішного розвитку закладу освіти.

## Відповідальність як соціально-психологічний феномен

Будь-яка діяльність, як і життєдіяльність взагалі, не можлива без відповідальності її суб'єкта. У загальному розумінні відповідальність – це поняття, що відображає об'єктивний історично-конкретний характер відносин між особистістю, колективом, суспільством з точки зору свідомого здійснення пред'явлених взаємних вимог.

„Незважаючи на всю подібність, кожна життєва ситуація, як і кожна новонароджена дитина, має нове обличчя, якого до неї ніколи не було і ніколи не буде після неї. Нова ситуація очікує від тебе відповіді, яка наперед не може бути підготовлена. Вона не очікує нічого з минулого. Вона очікує причетності, відповідальності, вона очікує тебе.

Мартін Бубер

Відповідальність з точки зору психології розглядається як узагальнена властивість особистості, що поєднує компоненти афективно-мотиваційної, інтелектуальної та діяльнісно-поведінкової сфер

**Відповідальність за організацію.** Демократичне врядування в школі лідерство, управління, відповідальність

Характеристики	Загальні визначення	1 етап	2 етап	3 етап	4 етап
Права і відповідальність	Керівництво несе відповідальність за управління, поділяє владу з учасниками, у регулюванні і вирішенні повсякденних питань визнаються права тих, кого торкаються відповідні рішення.	«Я несу відповідальність!» «Я краще знаю!» «Займайтеся своєю роботою!»	«Я несу відповідальність, навіть якщо це важко!» «Відкриті двері – закрита свідомість!» «Робіть по-своєму, однак спочатку запитайте у мене!»	«Я використовую самоуправління і завойовую друзів для того, щоб відповідати на потреби користувачів» «Відкриті двері – відкриті свідомість знання!» «Я залишаю вас, щоб ви з цим звиклися»	«Що ми можемо зробити від нас залежне в цій ситуації?» «Ми всі відповідальні за прийняття рішень» «Ми разом працюємо над тим, щоб це функціонувало»
Активна участь	Керівництво визнає і сприяє спільним ініціативам і відповідальності всіх учасників	«Я несу відповідальність за вас!»	«Чому ви не берете на себе відповідальність?»	«Нам подобається розділяти відповідальність у загальних інтересах»	«Це наша школа. Тут ми всі разом»
Повага різноманітності	Керівництво цінує різноманітність і сприяє їй.	«Хоч би ким ви були поза стінами школи, тут ви просто працюєте!»	«Я міг це чекати від чоловіка, але не від такої охайної жінки, як ти!»	«Ми пишаємося тим, що наша школа має відкритий характер. А зараз давайте займемося уроками»	«Різнороманітність – це одна із сильних сторін у нашій школі»

людини як тілесно-духовної цілісності. Відповідальність є результатом інтеграції усіх психічних функцій особистості: суб'єктивного сприйняття, навколишнього світу; оцінка власних чуттєвих ресурсів, емоційного ставлення до обов'язку, волі.

Однак, відповідальність не є абсолютною тотожністю взятих на себе зобов'язань та дисциплінованості, так як вони не розкривають її психологічної сутності. Відповідальність – не нав'язаний із-зовні обов'язок, а відповідь на звернене до суб'єкта прохання, яке сприймається як власна турбота. Відповідальність у прямому розумінні – це повністю добровільний акт, це відповідь на виражені чи не виражені потреби іншого. Бути «відповідальним» – значить бути вільним і готовим відповісти.

Виділяють три компоненти відповідальності: когнітивний, афективно-мотиваційний, поведінковий. Та специфіка відповідальності виявляється саме в емоційно-мотиваційній сфері, адже саме в ній визначаються особливості поведінки і діяльності людини на основі усвідомленості, прийняття нею факту залежності життєдіяльності індивіда від суспільних цілей і цінностей. Це і визначає ставлення суб'єкта діяльності до обов'язку і до наслідків своєї поведінки.

Загальними механізмами забезпечення відповідальної поведінки є саморегуляція мотивації та поведінки, свідомість, самосвідомість і мораль. Основні показники відповідальності:

- Розуміння і усвідомлення важливості дотримання і виконання обов'язків (своїх та інших людей).
- Передбачення можливих труднощів у виконанні доручень.
- Планування способів подолання цих труднощів.
- Позитивне переживання завдання та очікування радості від виконання обов'язків.
- Сприйняття необхідності відповідати за виконання завдань, доручень, зобов'язань.
- Самоорганізація діяльності і поведінки, спрямованих на виконання зобов'язань.
- Постійність прояву такого типу поведінки.

Отже, відповідальність як інтегральна властивість особистості реалізується у відповідальній поведінці із залученням багатьох якостей та рис особистості, зокрема і локалізації контролю. Локус контролю як риса особистості пов'язує між собою почуття відповідальності, усвідомлення людиною сенсу її життя,

готовність до активності, а також переживання, пов'язані з «Я-концепцією».

## Відповідальність за самоконтроль

### Локус контролю відповідальності



## Відповідальність як управлінський феномен

Керівник є офіційним представником школи як організації. У цій ролі він несе відповідальність «зверху вниз» у системі освіти. Йому також необхідно регулювати сильний тиск з боку таких груп, як батьківська спільнота, громадські організації та ЗМІ. Цілі безпосередніх та опосередкованих учасників освітнього процесу часто мають суперечливий характер і визначають різні складові відповідальності керівника в управлінській діяльності, зокрема особистісну, професійну, управлінську, юридичну, соціальну, громадянську та моральну.



Відповідальність за розподіл відповідальності

Реформа загальної середньої освіти в Україні обумовила зміни культури парадигми управління, адже автономія школи передбачає вищий рівень її відповідальності перед суспільством за якість освіти. Широке делегування повноважень на рівень закладу освіти потребує від керівника розвитку управлінської компетентності, зокрема задля забезпечення балансу в діяльності школи як організації.

Особливого значення в період змін задля формування в організації підтримуючого демократичного середовища набуває вміння керівника ефективно керувати людськими ресурсами («human resources»). В основі цього підходу – відношення до людей, як до конкурентоздатної сили, яка потребує керівництва, мотивації, організації та розвитку, як і інші ресурси.

Для визначення обмежень в управлінні радимо опрацювати опитувальник М. Вуддкока та Ф. Френсіса «Обмеження в ефективному управлінні».

Основними навичками та вміннями керівника, які визначають компетентність в управлінні людськими ресурсами, є:

- Здатність управляти собою.
- Наявність чітких цінностей.
- Формування чітких особистих цілей.
- Здатність до саморозвитку.
- Навички вирішення проблем.
- Винахідливість та здатність до інновацій.
- Вміння впливати на оточуючих.
- Усвідомлення особливостей управлінської роботи.
- Спроможність керувати.
- Вміння навчати та розвивати підлеглих.
- Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи.



Вказати напрямок може лише той, хто сам його має.

Сучасний керівник школи як лідер та фасилітатор несе відповідальність за професійний розвиток працівників та їх формальну й неформальну взаємодію в межах організації. Розглядаючи школу як динамічну неоднорідну систему, в своїй діяльності керівник має орієнтуватися на роботу з «human resources» та бути не лише обізнаним із теорією систем, а й мати певні системні компетенції.

У період змін задля ефективного управління школою як організацією керівник має взяти відповідальність за розподіл відповідальності в середині організації, а саме сприяти розвитку організаційної культури, відкритої до обміну думками, створювати можливість для співробітників для реалізації їхньої потреби брати участь у процесах, а також сприяти розвитку працівників.

Отже, в умовах становлення Нової української школи керівник має взяти відповідальність за спроможність школи відповідати поставленим перед нею внутрішнім та зовнішнім викликам. Для цього організація має бути «learning organisation», тобто



здатною до навчання та розвитку, а керівник має здійснювати системне управління цим процесом.

### Фідбек

Кожен навчальний семінар збагачує мене не лише професійно, а й, в першу чергу, спілкуванням із яскравими особистостями і професіоналами своєї справи. Радію з того, що маю такі можливості. І вдячна керівнику своєї організації, яка дбає про human resources, що є важливими у період змін на шляху до спільної мрії.

Марія Гриньова

## Відповідальність керівника щодо розвитку потенціалу співробітників

- Відповідальність за розвиток людського потенціалу
- Відповідальність за управлінську інклюзію
- Відповідальність за адаптацію нових співробітників
- Відповідальність за звільнення співробітників
- Відповідальність за введення інновацій

Характер управління і поведінки керівника багато в чому визначає успіх або невдачі у діяльності школи як організації. Ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної відповідальності у досягненні цілей діяльності школи, в якій всі співробітники отримують стимул подолання перешкод і досягнення максимальних результатів. Активна участь усіх можлива за умов, якщо кожний працівник уявляє свою роль і місце в організації. Саме все це визначає складові позитивного лідерства як компетентності керівника.

Позитивне лідерство передбачає:

- Орієнтація на сильні сторони.
- Вплив: участь залучених працівників.
- Потік: задоволення від праці та результат.
- Сенс: визначення основних цінностей і корпоративної місії, розробка концепції.

З огляду на концептуальні засади позитивного лідерства керівник школи має в своїй діяльності орієнтуватися на комплексний розвиток людського потенціалу співробітників. У широкому контексті розвиток людського потенціалу має сприяти:

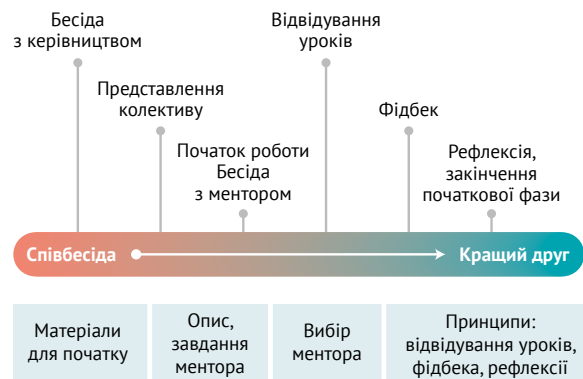
- окремим управлінням щодо формування необхідних умінь, навичок, знань, уявлень та цінностей;
- плідній роботі груп людей;
- організаціям у створенні належних умов і можливостей для результативної та ефективної діяльності окремих працівників і груп.

Керівник як лідер має усвідомлювати, що для ефективного функціонування школи потрібні «мислячі практики», які безперервно розвивають свої компетентності, обмінюються ідеями та беруть участь у розвитку школи.

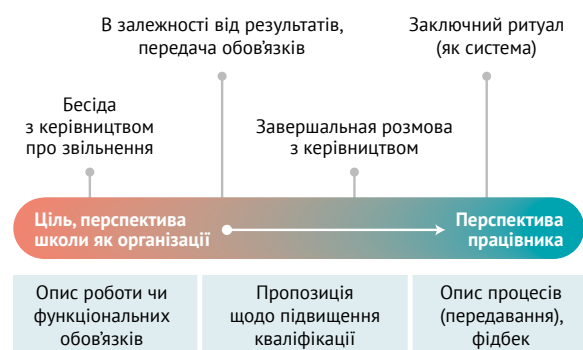
Професійні компетентності педагога мають такі складові:

- Предметна (експертні знання).
- Соціальна (командні вміння та навички співробітництва, інтеграція, надійність, делегування)

## Супровід нових колег під час початкової фази



## Супровід колег, які покидають роботу



Олівія де Фонтана, Інституту керівництва освітою та розвитку якості

## Фідбек

Зміни – це рух. Рух – це життя. Немає змін – немає життя. Ти можеш змінити світ, змінюючи себе. Ти зобов'язаний бути лідером, якщо ти директор. Бажаю всім серцем бути щасливим!

*Ірина Болгаріна, учасниця семінару-тренінгу*

- Методична (методологічні знання, технологія навчання, знання в галузі ІТ, навички планування, навички вирішення проблем).
- Особистісна (власна ініціатива, творчість, компетенції критики й рефлексії, впевненість у собі).

В умовах роботи з багатоманітністю організації вагому роль відіграє вміння керівника працювати з потенціалом співробітників, що передбачає його компетентність в управлінській інклюзії. В школі мають створюватися структурні та соціальні умови, які сприятимуть оптимальному розвитку співробітників, розкриттю їхньої мотивації та вмінь й подальшої їх інтеграції в процес роботи школи. Задля створення організаційної культури, яка б мотивувала педагогів до розвитку, керівник має здійснювати ефективний супровід співробітників в школі на різних фазах їхньої діяльності.

Позитивне лідерство потребує від керівника не лише розвитку потенціалу співробітників, а й розвитку власного лідерського потенціалу. Скромність, рішучість, стриманість, твердість у справі, відсутність зоряної хвороби, – це ті якості лідера «5-го рівня», які виділив Дж. Коллінз, і яких потребує сучасний керівник, який прагне бути автентичним лідером.

## Відповідальність керівника щодо здійснення змін в організації

- Відповідальність за управління розвитком
- Відповідальність за управління змінами
- Відповідальність за управління опором
- Відповідальність за управління успіхом
- Відповідальність за інтервенції

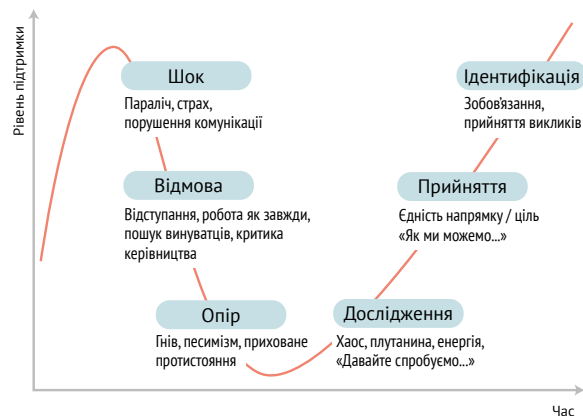
Обмеження, визначені самою школою, та юридичні обмеження, що викладені в офіційних документах, визначають простір для інноваційного розвитку школи. Це передбачає можливість певних змін в організації, які викликати будуть її тимчасову кризу компетентності. І саме від позиції керівника залежить успіх будь-яких інновацій, від того, чи вважає він їх впровадження справою посилюююю та можливою та, в першу чергу, необхідною.

В залежності від того, яких зусиль потребує від керівника школи впровадження інновацій, їх класифікують за п'ятьма рівнями:

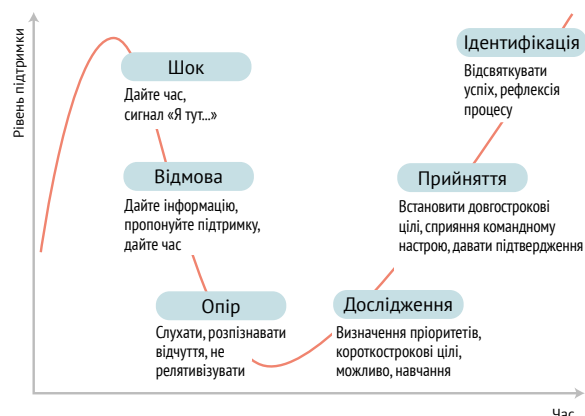
- Зміни кваліфікації співробітників.
- Зміни усталених процедур в середині організації.
- Зміни структури організації.
- Зміни стратегії організації.
- Зміни організаційної культури.

Інновації створюють проблеми для керівника школи і потребують його компетентності в системному управлінні змінами на всіх фазах розвитку організації. Саме тому керівник має враховувати такі фактори:

## Ставлення до змін – реакція



## Ставлення до змін – керівництво



Олівія де Фонтана, Інститут керівництва освітою та розвитку якості

- Співробітники мають різну швидкість переживання окремих етапів.
- Змін без протистояння чи опору не буває.
- Опір може проявлятися не лише активно, а й пасивно.
- Вступ у фазу дослідження і сприйняття не обов'язково відбувається.
- Прийняття нового є свідомим прощанням з минулим.
- Без зусиль важко передати важливість радикальних змін.
- Супротив під час змін є маркером змін.

Причинами опору співробітників щодо впровадження інновацій може стати невпевненість, яка виникає через втрату компетентності, орієнтації, особистості чи приналежності. Керівник має враховувати, що співробітникам школи стабільність при невпевненості надають такі опції як чітке бачення ідеалу, цілей і процесу, підтримка і довіра до керівництва, можливість проявити себе, впевненість у собі та обмін досвідом.

На успішність процесів змін впливає системність дій керівника, що включають такі складові:

- Створення ідеалу, у який вірять.
- Демонстрація можливостей та переваг, зв'язок між індивідуальними цілями та цілями змін.
- Демонстрація тяжкості незмінності.
- Якнайшвидша комунікація-діалог.
- Широка участь зацікавлених осіб.
- Серйозне ставлення до опору.
- У процесі: чіткий розподіл завдань та структури.
- Контроль швидкості процесу: рішення, фази для відпочинку, збирання фактів, рефлексія.
- Достовірність та зразок керівництва.
- Простір для обміну досвідом.
- Демонстрація стабільності та безпеки.
- Постійне відтворення/забезпечення бачення ззовні.

Важливим для керівника є усвідомлення того факту, що в процесі розвитку школи керівник є суб'єктом та об'єктом змін. Компетентність керівника в період змін передбачає його відповідальність за особистісні, змістові та структурні зміни в організації, що потребує від нього лідерської позиції. Він має бути візіонером та зразком, демонструвати проголошені цінності та створювати можливості для успіху всіх і кожного.

## Відповідальність керівника в роботі зі складними ситуаціями

- Відповідальність за комунікацію
- Відповідальність за кооперацію
- Відповідальність за управління конфліктами
- Відповідальність за саморозвиток

З погляду проблем інклюзивності процесу управління інтерес становить питання ефективної поведінки керівника школи, тобто його дій, вчинків у різноманітних ситуаціях управління персоналом. У теорії управління Р. Блейка і Д. Моутон розглядаються основні функції керівництва, до яких належать ініціативність, поінформованість, захист своєї думки, прийняття рішення, вирішення конфліктних ситуацій і критичний аналіз. Особливого значення ці функції набувають для керівника в роботі зі складними ситуаціями у взаємодії із співробітниками і передбачають його соціально-особистісну компетентність у трьох вимірах колективної взаємодії: комунікація, кооперація та управління конфліктами.

## Питання щодо вирішення конфлікту

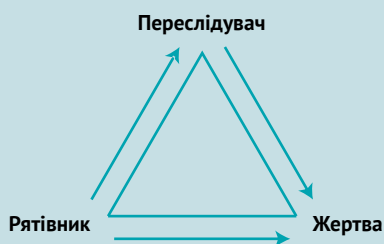
- 1. Тема:** Що відбувається?  
У чому суть конфлікту?
- 2. Учасники:** Чи є сторони конфлікту?  
Хто називає які сторони?
- 3. Заходи:** Що ми вже спробували?  
Що Ви вже спробували?
- 4. Результати:** Що принесло користь? Що ні?
- 5. Сценарій:** Що ще не було спробовано?  
Якщо ми спробуємо зробити ХУ, що може трапитися?
- 6. Ресурси:** Ми спробуємо це зробити зараз...  
Хто мені потрібен? Що мені потрібно? Що ми вже маємо?
- 7. Рефлексія через деякий час:** Яке наше нове рішення?

Зазвичай під час вибору типу поведінки у взаємодії із співробітниками керівник керується власними установками, переконаннями щодо шляхів вирішення проблем в організації. Реалізація певного типу поведінки визначається як особистісними

властивостями керівника, так і його уявленням щодо школи як організації в цілому та її основних характеристик: цілі організації, її співробітники, ієрархія влади та культура організації.

Влив особистісних характеристик керівника на мислення, почуття та поведінку розкриває психологічний метод транзактивного аналізу особистості, який розроблений Е. Берном і передбачає три Его-стани, що впливають на особистість: Его-стан батьків, Его-стан дорослого та Его-стан дитини.

Керуючись концепцією транзактивного аналізу особистості С. Карпман розробив драматичний трикутник, який описує проблеми міжособистісних відносин. Задля запобігання виникненню складних ситуацій у взаємодії зі співробітниками в школі керівник має конструктивно впливати на динаміку драматичного трикутника в організації, враховуючи фактори, які сприяють його виникненню.



**Переслідувач:** переслідувач знає все краще, критикує, контролює, загрожує, залякує...

**Жертва:** Жертви хочуть відчувати відповідальність за все, безпорадність і безсилля, вони змушують інших грати роль переслідувача і маніпулюють через погану совість.

**Рятівник:** здається, що рятівник – майстер драми, але він також маніпулює: робить інших навмисно малими, щоб він виглядав більшим.

Зазвичай складні ситуації у взаємодії між співробітниками та керівником школи не лише створюють напругу, а й обумовлюють виникнення конфліктів. Так причинами конфлікту між керівником та співробітниками можуть стати відсутність результатів, перевантаженість, втома, нехтування або некомпетентність. Керівник повинен враховувати той факт, що він несе відповідальність за напрямок зміщення області конфлікту і має виступити в ролі медіатора. Полегшити вирішення конфлікту йому допоможуть свідоме використання наявних ресурсів, відвертість та прямота, участь, культура результатів, атмосфера поваги та мотивація.

#### 4 кроки ненасильницького спілкування від Розенберга:

1. **Сприйняття :** Я спотерігаю ...
2. **Почуття:** Я відчуваю...
3. **Потреба чи інтерпретація:** Я потребую...
4. **Прохання чи рішення:** Я прошу...

Важливою передумовою для успішної взаємодії керівника із співробітниками, що запобігатиме виникненню складних ситуацій в діяльності організації, є оволодіння ним технологією ненасильницького спілкування, розробленою М. Розенбергом. Керівник має взяти на себе відповідальність за формування культури взаємодії співробітників школи і стати взірцем для наслідування, що передбачає автентичність лідерства у всіх вимірах колективної взаємодії в організації.



Лише успішне прощання є основою вдалого початку.

## УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

### АЛГОРИТМ ДІЙ КЕРІВНИКА ЩОДО РОЗВИТКУ ШКОЛИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Практичні кроки з розвитку школи



- 7 КРОК** Запланувати подальші кроки.  
**6 КРОК** Проаналізувати досягнення та помилки.  
**5 КРОК** Оцінити зміни.  
**4 КРОК** Реалізувати план дій.  
**3 КРОК** Запланувати практичні дії.  
**2 КРОК** Провести саморефлексію та самооцінку діяльності школи.  
**1 КРОК** Знайти однодумців і сформувати ініціативну групу.

#### Саморефлексія та самооцінка діяльності школи

Опишіть професійну місію вашої школи:

Що? \_\_\_\_\_

Яким чином? \_\_\_\_\_

Для чого? \_\_\_\_\_

Охарактеризуйте стратегію (1), структуру (2) та культуру (3) вашої школи:

Переваги (внутрішні фактори)	Можливості (зовнішні фактори)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Недоліки (внутрішні фактори)	Загрози (зовнішні фактори)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Визначте 3 сфери вдосконалення вашої школи:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Планування практичних дій

Визначте стандарт діяльності щодо кожної сфери вдосконалення вашої школи:

Сфера вдосконалення		
Стандарт діяльності школи		
Індикатори, які свідчитимуть про ваші досягнення	<ol style="list-style-type: none"> <li>_____</li> <li>_____</li> <li>_____</li> </ol>	
Що ви плануєте зробити ? Які дії ви плануєте зробити для досягнення стандарту вдосконалення?	Яких результатів (якісних та кількісних) ви хочете досягнути цією дією?	Як ці результати сприятимуть встановленню стандарту діяльності школи?
1,2,3....		

Визначте конкретні дії щодо розвитку кожної сфери вдосконалення вашої школи:

Сфера вдосконалення					
Дія для розвитку	Хто її вживас?	Міри/показники успіху?	Коли переглянути?	Хто їх переглядає? Як?	Результати перегляду (опис наступних кроків)
1,2,3....					

Визначте план дій щодо розвитку вашої школи:

№	Місяць	Діяльність	Відповідальна особа	Відмітка про виконання



## Використані джерела

1. Демократичне врядування в школах: [посібник] / [Е. Бекман, Б. Траффорд]; пер. з англ. та адапт. Л.І. Парашенко; заг. ред. укр. версії: Н.Г. Протасова. – К. : НАДУ, 2009. – 100 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА». – 2000. – 280 с.
3. Магрет Расфельд, Штефан Брайденбах. Школа на старті. Мотивація до дії / Переклад з нім. Романа Чорнюка. – Львів: Літопис, 2018. – 136 с.
4. Концепція нової української школи: Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
5. Маршалл Розенберг. Язык жизни. Ненасильственное общение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk\\_zhizni\\_Nenasil%27stvennoe\\_obshchenie.pdf](https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk_zhizni_Nenasil%27stvennoe_obshchenie.pdf)
6. Секрет директора школы: Сопротивление персонала // Директор школы. Специальное приложение. – 02.2013. – 68 стр.
7. Пасі Салберг. Фінські уроки 2.0. Чого може навчитися світ з освітніх змін у Фінляндії. – Харків: Ранок, 2017. – 240 с.

Семінар-тренінг  
«5 модуль: Розвиваємо відповідальність»



Залучення до викладання волонтерів – носіїв  
англійської мови Біляївська ЗОШ №2



Педагогічна рада за участю батьків  
Одеська гімназія №9

## ГЛОСАРІЙ

**Зміна** – це категорія філософського дискурсу, яка характеризує стан, що є альтернативним стабільності, це перехід з одного стану в інший, це певні перетворення. Зміни в закладі освіти це реакція на зовнішні впливи на заклад. Видами змін є зміни в *цілях*; зміни в *структурі*; зміни в *технології*; зміни *персоналу*.

**Культура** – паттерн (схема, модель, рамка) базових уявлень колективу, які набуті групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем. розглядається як акумульований колективний досвід даної групи, що включає поведінковий, емоційний і когнітивний елементи психологічного функціонування її членів. Колективному досвіду повинна передувати колективна історія, яка, в свою чергу, передбачає певну стабільність складу групи. За умови такої стабільності і існування колективної історії людська потреба в економії, сталості та осмисленості зумовлює формування різних загальних елементів паттернів, які з часом і отримують назву «культури».

**Лідер** – це агент змін, який може надихнути інших робити краще і більше, ніж вони будь-коли робили

**Лідерство** – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось, що відрізняється від діяльності оточення і є кращим. Ця якість може виявлятися у кращому творчому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань.

**Лідерство змін** – це цілеспрямований вплив керівника на життєвий процес закладу освіти з метою його перетворення і забезпечення успіху життєдіяльності.

**Організаційна культура** – це модель загальних умов, яку створювала група при вирішенні своїх проблем, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, яка довела свою правильність і тому вважається обов'язковою; і тому передається новим членам як раціональний та емоційно правильний підхід до вирішення проблем.

**Організаційна культура управління** – це теорія раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів праці, розкриття ролі організаційно-культурного феномена у процесі управлінської діяльності.

**Організаційна культура школи** – це педагогічна система, водночас елемент її, особистісне утворення, діалектично інтегрована єдність соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування.



